



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE LA AMAZONIA PERUANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE  
NEGOCIOS**

**TESIS**

**“SISTEMA DE EVALUACION DE PERSONAL POR  
CRITERIOS Y CAUSAS CUANTIFICABLES DE LA  
EMPRESA SERPET SAC EN EL 2015”**

**PRESENTADO POR LOS:**

**BACH. ADM CINTHYA OCHOA VÁSQUEZ**

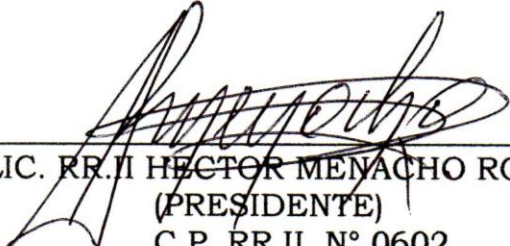
**BACH. ADM JOSE VICTOR RAUL COSSER TELLO**

**PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADOS EN  
ADMINISTRACION**

**ASESOR: LIC VICTOR REATEGUI PAREDES MGE**

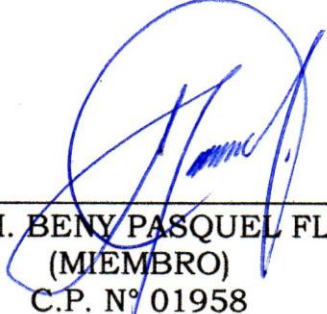
**IQUITOS - PERU  
2016**

## JURADOS




---

LIC. RR.II HÉCTOR MENACHO ROJAS  
(PRESIDENTE)  
C.P. RR.II. N° 0602



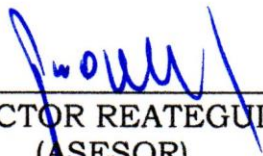
---

LIC. ADM. BENY PASQUEL FLORES  
(MIEMBRO)  
C.P. N° 01958



---

LIC. ADM. GILBERT ALVARADO ARBILDO  
(MIEMBRO)  
C.P. N° 01929



---

LIC. ADM. VÍCTOR REATEGUI PAREDES  
(ASESOR)  
C.P. ADM N° 01966

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres y profesores por sus valiosos consejos y enseñanzas.

# INDICE

	PAG.
INTRODUCCIÓN	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROPOSITO DE LA INVESTIGACION	6
1.1. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA Y ANTECEDENTES	6
1.2. FORMULACIÓN DEL PROPOSITO DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	8
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.4. JUSTIFICACION	9
1.5. HIPÓTESIS	10
1.6. VARIABLES	10
1.7. OPERACIONALIZACION DE LA HIPOTESIS	11
1.8. IDENTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	12
1.9. MARCO POBLACIONAL	12
1.10. MARCO MUESTRAL	12
1.11. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.12. FUENTE DE RECOLECCIÓN DE DATOS	13
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1. TEORIAS REFERIDAS AL ÁREA DE INVESTIGACIÓN	14
2.2. MARCO CONCEPTUAL	32
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1. CONCLUSIONES	36
3.2. RECOMENDACIONES	39
3.3. BIBLIOGRAFIA	41
3.4. ANEXOS	43

## **INTRODUCCIÓN**

El trabajo de investigación que a continuación presentamos, SISTEMA DE EVALUACIÓN POR CRITERIOS Y CAUSAS CUANTIFICABLES EN LA EMPRESA SERPET SAC EN EL AÑO 2015, se desarrollo con la colaboración de la gerencia general de la empresa quienes nos brindaron las facilidades para la obtención de la información sobre la problemática y datos de los trabajadores registrados en su file personal, el proceso se llevó a cabo desde el mes de noviembre del 2015, mes que se procedió al levantamiento de la información.

La investigación se desarrolló mediante la evaluación del desempeño, un formato experimental que nos permitió saber el nivel de rendimiento de los trabajadores de la empresa SERPET SAC que cuenta con 135 trabajadores distribuidos en las diferentes estaciones de la empresa Gran Tierra y Plus Petrol en la base de Percy Rosas – Trompeteros, luego se procedió a evaluar los file de cada trabajador para verificar su nivel de capacitación, méritos y deméritos de cada trabajador, asi mismo se evaluó a los trabajadores mediante una prueba escrita para determinar su nivel de conocimiento laboral.

La tesis cuenta con la descripción problemática con un diseño no experimental descriptivo, la que nos permite formular los problemas y plantear los objetivos para plantear la hipótesis, variables e indicadores, que mediante el método científico descriptivo se procedió al análisis de las variables y sus indicadores que dan como resultado las conclusiones y recomendaciones.

Este trabajo de investigación que además consta de un planteamiento del propósito de la investigación, marco teórico y los resultados de la investigación, servirá para que los alumnos interesados puedan realizar y comparar sus investigaciones desde el año 2015.

# **CAPÍTULO I**

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROPOSITO DE LA INVESTIGACION**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA Y ANTECEDENTES**

A medida que la gestión de la empresa SERPERT SAC va desarrollándose, se hace necesario conocer el rendimiento de los trabajadores para tomar decisiones frente a los retos que plantea la implementación de los objetivos trazados por la administración empresarial, debiendo contar con un Sistema de Evaluación que facilite la información sobre la orientación del comportamiento colectivo e individual de los trabajadores.

La empresa SERPERT SAC, no cuenta con un sistema pre establecido para evaluar a sus trabajadores, la evaluación se hace mediante criterios subjetivos sin ningún parámetro técnico o en algunos casos no se evalúa al personal. Al no contar con un sistema de evaluación los criterios que se adoptan para la toma de decisiones en la gestión del personal no son uniformes, desvirtuándose la objetividad del rendimiento laboral por la individualización sesgada del evaluado, lo cual no contribuye al desarrollo de la persona y de la institución, ni se ajusta a un plan de trabajo a largo o mediano plazo de LA EMPRESA.

Los antecedentes que se registran en la evaluación del personal de la empresa SERPERT SAC se registran en las evaluaciones individuales a cada trabajador mediante un informe del jefe inmediato donde establecen en términos generales sin señalar un método específico, razón por la cual la empresa SERPERT SAC, no tiene un proceso técnico y preciso que señale las pautas para la evaluación de los recursos humanos, procediendo en todos los

casos a la aplicación de criterios no razonables por los evaluadores de turno, de tal manera, que los trabajadores al iniciar su trabajo no saben con qué criterios serán evaluados, por lo que impera más la afinidad con los jefes con el objeto de lograr su estabilidad laboral (legal) en el puesto de trabajo, aunque su rendimiento no sea lo óptimo o lo mínimo deseable; ante este panorama es indispensable que la empresa SERPERT SAC , diseñe y opte por un sistema de evaluación del recurso humano de acuerdo a las necesidades que la gestión requiere.

Al implementarse y ponerse en marcha un sistema de evaluación del personal ampliamente conocido y difundido se prevé que el rendimiento del recurso humano mejore sustancialmente, ya que todos los trabajadores conocerán los factores de evaluación con los que serán evaluados, por lo que se espera que el trabajador realice sus funciones con más responsabilidad superando las metas trazadas por sus superiores, lo que nos demuestra la importancia de la misma.

Por consiguiente, para fines de la presente investigación se ha tenido en cuenta las siguientes consideraciones para estudiar el problema seleccionado que es uno de los más importantes que afronta la empresa, como:

Es, la carencia de un sistema de evaluación de personal, la empresa facilitará a los investigadores realizar el estudio dándoles acceso a los datos requeridos, el estudio permitirá proponer el uso de un nuevo método de evaluación que haga conocer con mayor precisión la incidencia en el desempeño laboral , los efectos y resultados que tiene la evaluación en la gestión del personal y las decisiones que se pueden tomar con los resultados concernientes a una gestión más eficiente y eficaz para la empresa.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROPOSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

El problema a estudiarse en la presente investigación consiste en que:

La empresa SERPET SAC, que tiene 135 trabajadores distribuidos en las tres bases de explotación petrolera a quienes presta sus servicios como tercerizadora, no cuenta con un sistema de evaluación de personal que le permita determinar el rendimiento y la integración con su equipo de trabajo para lograr los objetivos de la gestión empresarial.

Por tal motivo, con la finalidad de orientar el proceso de investigación a realizarse se formula interrogativamente el problema de la siguiente manera:

- ¿Cuál será el método y contenido de un sistema de evaluación de personal para la empresa SERPET SAC?
- ¿Cuál será el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores en su puesto de trabajo en la empresa SERPET SAC?
- ¿Cuál será el nivel de los méritos y deméritos de los trabajadores de la empresa SERPET SAC?
- ¿Cuál será el nivel de conocimientos laboral de los trabajadores de la empresa SERPET SAC?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Establecer un sistema de evaluación de personal, mediante criterios y causas cuantificables que nos permita determinar el nivel de conocimiento, desarrollo, experiencia, productividad, higiene e identificación con su equipo de trabajo y con los objetivos de la empresa SERPET SAC.



### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Establecer el método y contenido de un Programa de Evaluación de Personal en la empresa SERPET SAC.
- b) Determinar el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa SERPET SAC.
- c) Determinar el nivel de Méritos y deméritos de los trabajadores de la empresa SERPET SAC?
- d) Determinar el nivel de conocimiento laboral de los trabajadores en la empresa SERPET SAC.
- e) Determinar el nivel de evaluación general de todos los trabajadores de la empresa.

### **1.4. JUSTIFICACION**

Toda empresa, necesita de recursos humanos bien calificados para el logro de sus objetivos. En la medida que estos recursos humanos tengan un adecuado desempeño de sus funciones se logrará la eficiencia operativa, factor importante para el éxito de la gestión empresarial. Por consiguiente, el presente estudio es importante su realización puesto que coadyuvará a superar las deficiencias administrativas, asegurando racionalidad y eficiencia en la gestión del sistema de personal, incrementando una mayor eficiencia y eficacia en las operaciones administrativas de la empresa, objetivo institucional que actualmente constituye indispensable alcanzar.

El proceso de investigación se desarrollará en la empresa SERPET SAC. donde se aplicará criterios razonables y apropiados para la evaluación de todos los trabajadores, lo que permitirá el análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados aplicando el método de evaluación de Criterios y Causas Cuantificables que se propone, de tal manera, que se demuestre la efectividad del método como instrumento de evaluación y de gestión para empresa SRPET SAC

de cuya experiencia se pueda extrapolar a otras empresas locales, los mismos que deberán adoptarlo como un sistema permanente de evaluación del personal que garantice el desarrollo humano.

### **1.5. HIPÓTESIS**

La implementación del Sistema de Evaluación por Criterios y Causas Cuantificables en la empresa SERPET SAC, permitirá evaluar el rendimiento laboral, los méritos y la Capacitación, los deméritos, el conocimiento laboral e institucional de sus trabajadores, produciendo información relevante para la toma de decisiones en materia de personal lo que contribuirá al logro de los objetivos administrativos de la empresa.

### **1.6. VARIABLES:**

#### **1.6.1. VARIABLES DE ESTUDIO (X)**

- **(X<sub>1</sub>)** Evaluación del Rendimiento Laboral.
- **(X<sub>2</sub>)** Evaluación de los Méritos y Capacitación.
- **(X<sub>3</sub>)** Evaluación de los Deméritos.
- **(X<sub>4</sub>)** Evaluación del Conocimiento Laboral.

## 1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

VARIABLES DE ESTUDIO	INDICADORES	INDICES
X1. EVALUACION DEL RENDIMIENTO LABORAL	Identificación con su Trabajo	Grados de Identificación de los Trabajadores
	Desarrollo Laboral	Grado de Desarrollo Experimentado por el Trabajador
	Experiencia en su Puesto de Trabajo	Grado de Experiencia en el Trabajo
	Productividad y Calidad Laboral	Grado de Calidad en la Producción
	Iniciativa de Proceso	Grados de Iniciativa del Trabajador
	Higiene	Grados de Higiene de los Trabajadores
	Participación Grupal	Grados de Identificación en Labores Empresariales
	Disciplina	Grados de Disciplina de los Trabajadores
X2. EVALUACIÓN DE LOS MÉRITOS Y CAPACITACION	Capacitación	Grados de Instrucción de los Trabajadores
	Méritos	Grado Alcanzado por Felicitaciones, Aportes Tecnológicos, Representaciones
X3. EVALUACIÓN DE LOS DEMÉRITOS	Días No Laborados Injustificados	Grado por Puntaje en días no Laborados Injustificados
	Amonestaciones	Suspensión sin Goce de Remuneraciones hasta por 15 días
		Suspensión sin Goce de Remuneraciones de 16 a 30 días
		Cese Temporal de 31 a 90 días
X4. EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO LABORAL	Cultura General	Grado de Cultura General
	Razonamiento Verbal	Grado de Razonamiento Verbal
	Razonamiento Matemático	Grado de Razonamiento Matemático
	Conocimiento Laboral Técnico	Grado del Conocimiento Técnico
	Realidad Nacional	Grado de Conocimiento de la Realidad Nacional
	Comprensión De Lectura	Grado de Comprensión de Lectura

### **1.8. IDENTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.**

Investigación no experimental descriptiva con el planteo de la problemática de la evaluación del personal en la empresa SERPET SAC analizados por medio del planteamiento de una hipótesis que estableciendo la formulación del análisis de sus variables determinan las Conclusiones y las Recomendaciones.

El presente trabajo de investigación describe los antecedentes y la problemática materia de estudio en el año 2015, partiendo de la consideración de una hipótesis, recolectando información de las variables por medio de sus indicadores haciéndose un análisis del contenido de los datos con los conceptos teóricos usados para concluir con un resultado y recomendaciones en el plazo determinado para la investigación.

**1.9. MARCO POBLACIONAL:** El universo de este estudio está constituido por todos los trabajadores de la empresa SERPET SAC.

**Población:** 135 Trabajadores de SERPET SAC.

**1.10. MARCO MUESTRAL:** La muestra de la investigación estará conformada por el 100% de la población de los trabajadores de la empresa SERPET SAC – 135 trabajadores, teniendo en cuenta la muestra es finita y representativa para los fines de nuestra investigación con la finalidad de tener un alto grado de confiabilidad en los resultados.

**Muestra:** La investigación será de carácter causal, se estudiará toda la población, por consiguiente no será necesario calcular un tamaño de muestra.

### **1.11. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Por la naturaleza del problema a investigar y de acuerdo a los objetivos propuestos, la presente investigación tendrá el carácter de una investigación descriptiva y correlacional, en la medida que estará orientado a establecer la relación que existe entre las variables independientes y las variables dependientes siendo su diseño transversal y prospectivo.

Es de carácter transeccional porque tomará información en un solo año 2,015 y prospectivo porque aportará información para futuras decisiones en materia de administración de personal.

### **1.12. FUENTE DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

**TECNICAS.** Para la recolección de los datos, será necesario la aplicación de las siguientes técnicas:

- Técnicas de análisis documental del file personal de cada trabajador.
- Entrevista personal.
- Aplicación de una prueba escrita a través de un cuestionario debidamente formulado para cada nivel de los trabajadores.

#### **INSTRUMENTOS:**

- |                       |                  |
|-----------------------|------------------|
| - Entrevista Personal | Tabla de valores |
| - Prueba Escrita      | Cuestionario     |

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. TEORIAS REFERIDAS AL ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.**

Este término también se le conoce con el nombre de Valoración por el Mérito, Evaluación de los empleados, Evaluación de Eficiencia Funcional.

Según la historia en el siglo XVI San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas.

En 1,842, el servicio público Federal de los EE.UU implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios.

En 1,918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos.<sup>1</sup>

En 1965 con la obligación de contar con un encargado de Relaciones Industriales en las empresas que desarrollan sus actividades en el Perú, se establece los primeros sistemas de Evaluación con criterios racionales.

A partir de su aparición y hasta nuestros días, se vienen usando en mayor cantidad, planes empresariales de clasificación de empleados por el mérito. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Herbert J. Chruden – Arthur W. Sherman Jr. “Administración de Personal” Editorial Continental México – 1995 – Págs. 244 a 245

<sup>2</sup> La ley 14371 de 1963 obliga a las empresas que cuentan con mas de 100 trabajadores tener el servicio de Relaciones Industriales y mediante el DS N°05-63-TR entre una de sus obligaciones establecía que las funciones básicas de Relaciones Industriales debe cumplir con hacer las evaluaciones de personal periódicamente

Así mismo, la evaluación de los trabajadores se hace en razón no solo a su mérito personal, si no más por aporte colectivo en el proceso productivo.

### **2.1.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO**

- Adecuar los trabajadores al Cargo.
- Determinar la contribución del buen rendimiento al proceso productivo en el grupo de trabajo.
- Establecer programas de entrenamiento y capacitación
- Implementar políticas de promociones.
- Determinar incentivos salariales por buen desempeño Individual y grupal.
- Mejorar las relaciones laborales entre superiores y subordinados.
- Estimar el potencial de desarrollo de los empleados.

### **2.1.3. IMPORTANCIA DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

Es necesario señalar la importancia que tiene para cualquier institución la posibilidad de conocer las características del comportamiento laboral de su personal a lo largo del tiempo, ya que esta información puede tener numerosas aplicaciones.

Haciendo un resumen de la finalidad que pueden tener los sistemas de evaluación de méritos, podemos citar como más importantes los siguientes:

- Facilitan el establecimiento de políticas de salarios en la empresa.
- Establece los méritos para promociones y ascensos.

- Traslados de puestos de trabajo.
- Facilita los planes de capacitación y entrenamiento.
- Orienta a los empleados a contribuir con los objetivos de la Institución.
- Permite la autorrealización personal de los empleados.
- Mejora las relaciones laborales con el personal.

#### **2.1.4. ERRORES EN LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE PERSONAL**

Los errores más frecuentes en que pueden incurrir los calificadores al valorar son los siguientes:

- Efecto Halo. Tendencia a generalizar los rasgos de conducta de una persona
- Estereotipos. Atribuir a una persona determinados rasgos que caracterizan a un determinado tipo.
- Tendencia Central. Calificar a los subordinados en los grados centrales para no comprometerse.
- Error Constante. Tendencia a ser muy “duro” o muy “blando” en las calificaciones.
- Influencia del Status de cada calificado.- Tendencia a calificar más alto a los trabajadores de más categorías o antigüedad.

#### **2.1.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO:**

##### **A. MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA**

Es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados



con el fin de evitar la subjetividad y el pre juzgamiento del evaluado, que podrían causar interferencias considerables.

Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método usa un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de valoración de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Se llama Escala Gráfica porque se representa en un modelo gráfico o ficha.

El método de escalas gráficas tiene las siguientes ventajas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
- Posibilita una Visión integrada y resumida de los factores de
- Evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacados por la empresa y la situación de cada empleado ante ellos.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.
- Las desventajas que presenta este método son:

- No permite tener al evaluador mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no esté a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación.
- Crea rutina y generaliza los resultados de la evaluación

## **B. MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA.**

Es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos americanos durante la segunda guerra mundial.

El método de Elección Forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluado debe escoger forzosamente solo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

Esto explica la denominación de elección forzosa. Las formas de composición son dos:

- Se forman bloques de dos frases de significados positivos y dos de significados negativos. Al juzgar al empleado el supervisor o evaluado elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- Se forman bloques de solo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el

supervisor o evaluado elige la frase que más se ajusta al desempeño del evaluado.

El método de Elección Forzada tiene las siguientes Ventajas:

- Proporciona resultados más confiables y exentas de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo effect) Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.

Las desventajas de este método son:

- Su elaboración e implementación son complejas exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo; presenta resultados globales, discrimina solo los empleados buenos, medios y débiles sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo etc.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

### **C. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

Es un método de evaluación del desempeño desarrollado con base de entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y

situaciones, permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y la organización.

La evaluación lo efectúa el superior (jefe) pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada uno de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo.

Este método tiene las siguientes ventajas:

Cuando está presidido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesaria, permite al supervisor un profundo conocimiento no solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y conocimientos exigidos.

- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación del personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los objetivos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.

- Es el método más completo de evaluación.

Las desventajas de este método son:

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procesamiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

#### **D. MÉTODOS DE INCIDENTES CRÍTICOS**

Este método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxitos) o negativos (fracaso) en otras palabras el método no se preocupa de aquellas características muy negativas o muy positivas. Se trata de una técnica sistemática, mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los hechos excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. De esta manera el método de incidentes críticos localiza las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de la persona.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

Un incidente crítico es “crítico” cuando ilustra lo que el empleado ha hecho o dejado de hacer, algo que origina

un éxito o fracaso poco usual en alguna parte de su trabajo.

Los incidentes críticos son hechos (no opiniones o generalizaciones); sin embargo no todos los hechos son críticos. Los incidentes críticos son las acciones del empleado que en realidad hacen que su desempeño sea notablemente efectivo o inefectivo.

Las ventajas de este método son:

- Resulta simple para su calificación por ser la apreciación del supervisor para calificar cuando una acción o hecho es positivo o negativo.
- No requiere mayor dedicación en el registro de las apreciaciones.

Las desventajas de este método son:

- El supervisor con frecuencia registra sus opiniones o generalizaciones de la conducta de los trabajadores.
- El registro de los hechos, si no son comentados con los trabajadores involucrados termina siendo solo un registro de hechos o de libro negro que dificulta las relaciones entre el supervisor y los supervisados.

## **E. MÉTODO DE AUTOEVALUACIÓN.**

Es el método mediante el cual se le pide al empleado hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diversos, inclusive formularios basados en los esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño humano ya descritos.

Las ventajas de este método son:

- Se registra una apreciación clara de la opinión del comportamiento del trabajador y su identificación con su tarea y la empresa.
- Puede cambiarse con facilidad las operaciones del trabajo que dificultan la tarea del trabajador, sin que se modifique los objetivos.
- Existe una comunicación permanente entre empleado y empleador para solucionar los problemas que dificultan el buen rendimiento.

Desventajas de este método son:

- El trabajador difícilmente acepta sus errores y siempre va a justificar su bajo rendimiento a razones extra laborales
- Los trabajadores son reacios a aceptar programas de adaptación al cambio en base al descubrimiento o señalamiento de sus errores.

## **F. MÉTODO POR PUNTUACIÓN**

El método de puntuación se usa ampliamente. En esencia requiere de identificar varios valores compensables (como, limpieza, honestidad, lealtad, responsabilidad, disciplina, etc.) cada uno de ellos diferenciados en grados de acuerdo a la medida en que se adaptan a las circunstancias y problemas del comportamiento humano de los trabajadores. Así una vez que se ha determinado la medida en que cada cualidad está presente en la problemática, solamente se suma el número correspondiente de puntos de cada

cualidad en sus grados para llegar a un valor general de puntos para el trabajador evaluado.

Ventajas del método son:

- Cuenta con un diseño simple y de fácil manejo
- Se puede aplicar a un gran número de trabajadores
- Requiere poca Capacitación a los calificadores.
- Pude ser administrado y controlado en periodos cortos adaptables a los proceso de producción o de servicios de las empresas.

Las Desventajas de este método son:

- El Evaluador puede caer en la subjetividad de sus apreciaciones
- El efecto “Halo” en la evaluación, surgen de manera frecuente e involuntaria.
- El método se cuantifica sin considerar apreciaciones del trabajador, volviéndose rígido y en ocasiones drástico con la situación real no descrita en sus formatos.

#### **G. MÉTODO DE CRITERIOS Y CAUSAS CUANTIFICABLES.**

El método de Causas y Criterios Cuantificables, es un método nuevo diseñado por los investigadores de la presente tesis y consiste en la interpretación cualitativa de las causas y criterios que definen el comportamiento humano expresándolo en forma cuantitativa mediante una escala de puntuación que permite la identificación exacta de las acciones motivadoras al trabajador para lograr identificarse con la visión, misión, metas y



objetivos de la empresa, de tal forma que relaciona las actividades laborales con las circunstancias y condiciones ambientales de la empresa y su entorno social logrando mayor exactitud en los resultados ya que permitirá interpretar cuantitativa y cualitativamente el rendimiento laboral del evaluado.

A continuación se presenta los pasos del Proceso de Evaluación por Criterios y Causas Cuantificables, los mismos que serán aplicados en la empresa SERPET SAC en el año 2015.

## **PROCESO:**

### **1º PASO:**

#### **HACER EL DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA LABORAL**

El encargado de hacer la evaluación del sistema de personal deberá hacer un diagnóstico de los problemas más saltantes que en esos momentos está atravesando la empresa; así mismo, deberá hacerse un análisis de las evaluaciones anteriores y cuál es el seguimiento que se ha hecho respecto a la gestión del comportamiento laboral.

### **2º PASO:**

#### **DETERMINAR EL ALCANCE Y NIVEL DE LA EVALUACIÓN**

El evaluador o encargado de diseñar el proceso y el sistema de evaluación determinará cual es el alcance de la evaluación, definiendo que niveles de trabajadores serán evaluados y cuál será la responsabilidad de los jefes inmediatos que evalúan en cada oportunidad.

### **3° PASO**

#### **DETERMINAR LOS CRITERIOS Y CAUSAS DEL SISTEMA.**

El evaluador con su comisión deberá determinar cuáles serán las causas por lo que se debe realizar la evaluación, lo que permitirá establecer los criterios más apropiados para la evaluación considerando los objetivos y problemática actual de la EMPRESA.

**CAUSAS.** Son las razones por la que se debe hacer la evaluación del personal, que se manifiesta en el bajo rendimiento laboral, poca identificación con la problemática empresarial, mal trato a los clientes, poco espíritu de confraternidad y trabajo en equipo y una constante falta de motivación personal..

**CRITERIOS.** Son los parámetros concretos que se toman en consideración para la evaluación del personal. Con fines de aplicación para la presente investigación se han considerado los siguientes criterios:

- Evaluación del rendimiento laboral
- Evaluación de los méritos y capacitación
- Evaluación de los deméritos
- Evaluación del conocimiento laboral.

Los criterios señalados son fundamentales para determinar los Factores y los Grados del Sistema de Evaluación de Personal.

#### **4° PASO**

##### **DEFINIR LOS GRADOS DE LOS CRITERIOS**

**LOS FACTORES.-** Expresan las cualidades que se deben tomar en consideración al momento de realizar la evaluación, para cada criterio establecido se puede plantear uno o más factores de evaluación en razón a las causas que se diagnostican, esto asegura que los miembros del comité de evaluación puedan aplicar los factores y sus grados con mucha consistencia.

Los factores que se toman en consideración en la presente investigación son los siguientes:

Identificación, desarrollo, experiencia, productividad, iniciativa de proceso, higiene, participación grupal, disciplina.

**LOS GRADOS.-** Los grados que se asignan a cada uno de los factores ya determinados son los siguientes: Excelente, Bueno, Regular y Deficiente.

## **5° PASO**

### **DEFINIR LOS PESOS RELATIVOS A LOS CRITERIOS DEL SISTEMA (CUANTIFICAR CRITERIOS)**

Consiste en determinar cuál será el peso que tendrá cada criterio en razón a su importancia y relevancia en el problema laboral. El peso que se asigna, será la distribución del total de puntos que el evaluador considera necesario, debiendo distribuirse un total de 100% de puntos, pudiendo tener cada uno de los criterios diferentes o iguales pesos de acuerdo a su importancia en el diagnóstico.

Para el presente caso se consideran los siguientes pesos:

CRITERIOS	PUNTOS	%
EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL	150	42
EVALUACIÓN DE LOS MÉRITOS Y CAPACITACIÓN	100	29
EVALUACIÓN DE LOS DEMÉRITOS	-100	-29
EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO LABORAL	100	29
TOTAL PUNTOS	350	100%

## **6° PASO**

### **ASIGNAR VALORES EN PUNTOS A LOS CRITERIOS Y GRADOS**

En el paso anterior se asignaron los pesos o valores en puntos que tiene cada criterio, seguidamente se procede a asignar pesos a los factores y sus correspondientes grados, en razón al peso asignado a cada criterio.

El cuadro N°1 muestra la distribución de los factores y sus grados al utilizar el criterio de evaluación del rendimiento laboral, el mismo que previamente en el paso anterior, ha sido asignado una distribución de 150 puntos.

CUADRO N°1 PESO DE LOS FACTORES Y GRADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CRITERIO: RENDIMIENTO LABORAL

FACTORES	INDICES CUANTIFICABLES O NUMERICOS				
	GRADOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
IDENTIFICACION	PUNTOS	20	15	10	5
	GRADOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
DESARROLLO	PUNTOS	20	15	10	5
	GRADOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
EXPERIENCIA	PUNTOS	15	11	7	3
	GRADOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	PUNTOS	10	7	4	1
	GRADOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
INICIATIVA PROCESO	PUNTOS	25	20	15	10
	GRADOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
HIGIENE	PUNTOS	15	11	7	3
	GRADOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
PARTICIPACIÓN GRUPAL	PUNTOS	30	25	20	15
	GRADOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
DISCIPLINA	PUNTOS	15	11	7	3
	GRADOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
TOTAL		<b>150</b>	<b>115</b>	<b>80</b>	<b>45</b>

ELABORADO POR: AUTORES DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

CUADRO N° 2 PESO DE LOS FACTORES Y GRADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CRITERIO: MERITOS Y CAPACITACION

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
DR / MESTRIA	40			
TITULO PROFESIONAL		30		
BACHILLER O TITULO DE INST. SUP SECUNDARIA			20	
CAPAC. O EXPOS.(5 PTO. C/20 Hras).	20	15	10	5
MERITOS (5 PTOS.C/FELICITAC.	20	15	10	5
OFIC /RES/DIPLOMA				
5 PTOS POR C/TRAB. EXTRAORD	20	15	10	5
PUNTOS	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>

ELABORADO POR : AUTORES DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

CUADRO N° 3 PESO DE LOS FACTORES Y GRADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CRITERIO: DEMERITOS

DIAS NO LABORADOS INJUSTIFICADOS (5 PTOS POR C/DIA NO JUSTIFICADO)	<b>15</b>
AMONESTACION 15 PTOS C/U	<b>15</b>
SUSPENSION	<b>30</b>
CESE TEMPORAL MAS DE 4 DIAS	<b>40</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>-100</b>

ELABORADO POR : AUTORES DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

CUADRO N° 4 PESO DE LOS FACTORES Y GRADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CRITERIO: CONOCIMIENTO LABORAL

FACTORES	GRADOS E INDICES CUANTIFICADOS				
	GRADO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CULTURA GENERAL	PUNTOS	16 A 20	11 A 15	6 A 10	1 A 5
	GRADO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
RAZONAMIENTO VERBAL	PUNTOS	12 A 15	8 A 11	5 A 7	1 A 4
	GRADO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
RAZONAMIENTO MATEMATICO	PUNTOS	12 A 15	8 A 11	4 A 7	1 A 3
	GRADO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CONOCIMIENTO TECNICO	PUNTOS	21 A 25	16 A 20	8 A 15	1 A 7
	GRADO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
REALIDAD NACIONAL	PUNTOS	8 A 10	5 A 7	2 A 4	1
	GRADO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
COMPRESION DE LECTURA	PUNTOS	12 A 15	8 A 11	6 A 7	1 A 5
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>

ELABORADO POR : AUTORES DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

## 7° PASO

### FORMULACIÓN DE LA TABLA GENERAL DE EVALUACIÓN

Una vez establecido los pesos de cada criterio y sus correspondientes factores, se procede a la formulación de la tabla general de evaluación la misma que está constituida por los grados (excelente, bueno, regular y deficiente) así como, la distribución cuantificable de cada uno de los grados tal como se muestra a continuación.

CUADRO N° 5 TABLA GENERAL DE EVALUACION

GRADOS	DISTRIBUCION CUANTIFICABLE
EXCELENTE	DE 264 A 350 PUNTOS
BUENO	DE 177 A 263 PUNTOS
REGULAR	DE 89 A 176 PUNTOS
DEFICIENTE	DE 0 A 88 PUNTOS

ELABORADO POR : AUTORES DEL TRABAJO DE INVIGACION

Los trabajadores serán calificados y clasificados de acuerdo a esta tabla de evaluación cuyo resultado servirá para la toma de decisiones en materia de personal.

### **8° PASO** **ESCRIBIR EL MANUAL DE EVALUACIÓN DE PERSONAL**

El desarrollo de un plan de evaluación de Personal, debe reglamentarse y describirse claramente en un documento oficial de la empresa, convirtiéndose en una herramienta de trabajo para la gestión del personal. Este documento consolida toda la política empresarial que se debe tener en cuenta para la evaluación, define las causas, y criterios, factores y grados que se consideran para la aplicación del sistema de evaluación y las fechas en que se llevarán a cabo cada evaluación.

### **9° PASO** **ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DECISIONES**

El proceso de Evaluación del personal nos brindará información útil sobre cuál es la tendencia del comportamiento de los trabajadores en forma individual y colectiva así como de los indicadores que han servido como parámetros para medir la problemática laboral. Comparándose estos resultados con el diagnóstico de la problemática laboral establecidos en el primer paso, se llegará a determinar la real situación laboral, lo que permitirá tomar decisiones con el propósito de corregir las deficiencias encontradas y plantear las recomendaciones para lograr una buena gestión de personal que logre los objetivos planteados.

Las ventajas del método son:

- Es una combinación de los métodos de incidentes críticos, por puntuación y escala grafica que identifica y modifica sus procedimientos, de tal manera que permite solucionar los problemas de las desventajas de cada método.
- El efecto “halo” es detectado rápidamente y puede ser corregido sin que se distorsione los objetivos de la evaluación.

- Las causas de las desviaciones del comportamiento humano de los trabajadores, son tomados en cuenta para establecer el criterio de las evaluaciones.
- El sistema no se vuelve rígido porque puede ser reajustado periódicamente de tal manera que se adapta con facilidad a las nuevas circunstancias del trabajo y las condiciones ambientales de la empresa y su entorno
- El método incluye la participación y el desempeño del trabajador en todos los momentos de su actividad personal, familiar, comunal y laboral
- Es de fácil administración y de bajo costo
- Identifica y refuerza las motivaciones que requieren los trabajadores para mejorar y participar en los objetivos y metas de la municipalidad o la empresa que lo aplica.

Desventajas del método:

- Requiere de Capacitación permanente a los evaluadores y evaluados.
- Ocasiona incrementos remunerativos por las exigencias del trabajador frente a un excelente desempeño.
- Requiere de permanente control y de un profesional especializado en la materia.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL.

- **ACCIÓN.**- Es la unidad desagregada de un procedimiento. Cada trabajador puede ejecutar una o varias acciones de un procedimiento. También es: la labor desarrollada de uno o varios puestos de trabajo, sea este de naturaleza física o intelectual. Pérez Rosales, Manuel; Diccionario de la Administración. Lima 2º edición. Ed. San Marcos 1990 p.13.
- **ACCIÓN DISCIPLINARIA.**- Acción tomada por la administración para corregir las actitudes y el comportamiento de los empleados que han violado las reglas de la empresa, han dejado de mantener los estándares de rendimiento de trabajo requerido o han actuado de forma contraria a las políticas establecidas. *Ibíd.* P.14.
- **ACTITUD DEL EMPLEADO.**- Es el estado de la mente del trabajador tal como se refleja en su conducta, sentimientos,



opiniones respecto a la política, a las prácticas seguidas por el empleador, respecto a los demás empleados, a su trabajo, a la supervisión, al salario o a otras condiciones de trabajo.

Ibíd. P.16.

- **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.-** Es la técnica de la administración que se ocupa del acrecentamiento, conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio de individuos, de la empresa y el país en general. También es: el empleo de los individuos con el objeto de alcanzar los fines de la administración de la forma más eficiente y económica, y con el mayor grado de desenvolvimiento individual.

Ibíd. p. 21

- **APTITUD.-** Es el potencial físico, mental y emocional del individuo para llevar a cabo un tipo específico de trabajo.

Ibíd. p.27.

- **ASCENSO DE PERSONAL.-** Acción de personal mediante la cual un trabajador nombrado en la administración pública o privada, es mejorado en su carrera administrativa cambiando su cargo o rol ocupacional, incrementándose su remuneración como reconocimiento a su formación, capacitación, idoneidad, comportamiento y rendimiento.

Ibíd. p. 29.

- **CICLO DE TRABAJO.-** Es la sucesión de elementos necesarios para efectuar una tarea u obtener una unidad de producción (OIT).

Ibíd. p.49.

- **CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL.-** Es el documento que prevé las necesidades de puestos para el normal funcionamiento de una entidad, y señala los puntajes a otorgarse en las situaciones diferenciales de ejercicio de los puestos.

Ibíd. p. 68.

- **CORTO PLAZO.-** Es el tiempo presente en el que se presenta la evaluación donde se presentan los resultados sin prever la proyección al futuro. Son los resultados de la primera evaluación.

Teodosio Palomino R. RELACIONES INDUSTRIALES: TEORIA Y PRACTICA Edist. LIMUSA pág. 35 2º Ed.

- **DESARROLLO.-** Es la actitud de cambio que tiene el trabajador, para adquirir mayores conocimientos que le sirven como herramientas en su trabajo, para lograr la excelencia productiva en la empresa y el bienestar familiar.  
Ibíd. p. 43
- **EVALUACIÓN DE PERSONAL.-** Es el proceso sistemático que consiste en apreciar y cuantificar el desempeño (comportamiento) del trabajador en un puesto de trabajo y, que sirve para estimular y valorar las cualidades de las personas en su empresa.  
Schruder y Sherman, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Edit. CECSA 5° Ed. Pág. 245
- **EVALUACIÓN DE PUESTO.-** Es el proceso sistemático que consiste en apreciar y cuantificar las exigencias físicas y mentales que el puesto de trabajo le exige cumplir al trabajador y que sirve para cuantificar los costos o requisitos que requiere su cumplimiento.  
JL Arnao LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE PERSONAL, Edit. Índex 3° Ed. Pág. 134
- **EXPERIENCIA.-** Es la acumulación de vivencias y conocimientos adquiridos durante un periodo de tiempo en el desempeño de una función.  
Ibíd. p. 158
- **FUNCIÓN.-** Término usado para denotar un tipo o campo de actividad del que es responsable un trabajador. Conjunto de actividades permanentes, afines y coordinadas para alcanzar un objetivo.  
Ibíd. p. 114.
- **HÁBITO.-** Función mental o corporal adquirida, que por repetición se convierte en una manera relativamente estable de acción, que se caracteriza por la eficiencia y facilidad en la ejecución y la rapidez en responder al estímulo apropiado.  
Ibíd. pág. 120
- **HIGIENE.-** Es la actitud de limpieza que tiene el trabajador en su tarea diaria y su imagen personal.  
Schruder y Sherman, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Edit. CECSA 5° Ed. Pág. 252
- **PRODUCTIVIDAD.-** Es el desarrollo intelectual que realiza el trabajador para producir productos de excelente calidad.

Ibíd. Pág. 254

- **IDENTIFICACIÓN.-** Es la cualidad que debe demostrar el trabajador en la visión y misión de la empresa al desarrollar sus actividades personales y colectivas  
Ibíd. Pág. 155
- **INICIATIVA.-** Es la capacidad que tiene el trabajador para discernir y decidir frente a los retos que exige las operaciones o circunstancias del trabajo.  
Ibíd. Pág. 155
- **LARGO PLAZO.-** Es el tiempo durante el periodo de gobierno de la gestión municipal.  
JL Arnao LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE PERSONAL, Edit. Índex 3º Ed. Pág. 144
- **LISTA DE TAREAS.-** Es la relación detallada de las labores principales de un cargo.  
Ibíd. p. 286
- **MEDIANO PLAZO.-** Es el tiempo previsto para observar el comportamiento y rendimiento de los trabajadores después de la primera evaluación.  
JL Arnao LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE PERSONAL, Edit. Índex 3º Ed. Pág. 144
- **MOTIVACIÓN.-** Es aquello que implica el deseo humano de trabajar, contribuir y cooperar. Es el proceso de iniciación de una acción consistente y voluntaria.  
Ibíd. p. 146
- **PUESTO.-** Es la función establecida presupuestalmente, que comprende un conjunto de deberes, atribuciones y responsabilidades que un empleado debe desempeñar, durante la jornada mínima señalada por ley.  
Ibíd. p. 178
- **REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL.-** Es un conjunto de normas impartidas por la alta dirección de una institución que regula el comportamiento de los trabajadores dentro de ella.  
Ibíd. p. 183
- **VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO.-** Es la valoración sistemática de un empleado, para determinar su rendimiento pasado, futuro potencial y salario, el objetivo es mejorar el

rendimiento normal, aislar las necesidades de entrenamiento y localizar los talentos potenciales para la sucesión en la administración (CALIFICACIÓN DE PERSONAL).

Schruder y Sherman, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Edit. CECSA 5° Ed. Pág. 272

### **3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. CONCLUSIONES**

##### **PRIMERA CONCLUSIÓN**

El sistema que deberá emplear la empresa SERPET SAC para la gestión de los recursos humanos, deberá contener los siguientes pasos para su elaboración:

##### **1° PASO:**

HACER EL DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA LABORAL

##### **2° PASO**

DETERMINAR EL ALCANCE Y NIVEL DE LA EVALUACIÓN

##### **3° PASO**

DETERMINAR LOS CRITERIOS Y CAUSAS DEL SISTEMA.

- Evaluación del rendimiento laboral.
- Evaluación de los méritos y capacitación
- Evaluación de los deméritos.
- Evaluación del conocimiento laboral.

##### **4° PASO**

DEFINIR LOS GRADOS DE LOS CRITERIOS

##### **5° PASO**

DEFINIR LOS PESOS RELATIVOS A LOS CRITERIOS DEL SISTEMA (CUANTIFICAR CRITERIOS)

##### **6° PASO**

ASIGNAR VALORES EN PUNTOS A LOS FACTORES Y GRADOS EN LOS FORMATOS PARA CADA TRABAJADOR:

CUADRO N°1 PESO DE LOS FACTORES Y GRADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CRITERIO: RENDIMIENTO LABORAL

CUADRO N° 2 PESO DE LOS FACTORES Y GRADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CRITERIO: MERITOS Y CAPACITACION

CUADRO N° 3 PESO DE LOS FACTORES Y GRADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CRITERIO: DEMERITOS

CUADRO N° 4 PESO DE LOS FACTORES Y GRADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CRITERIO: CONOCIMIENTO LABORAL

CUADRO N° 5 NIVEL DE EVALUACIÓN DE TODOS LOS TRABAJADORES, CONSIDERANDO LOS CUATRO CRITERIOS

### **7° PASO**

FORMULACIÓN DE LA TABLA GENERAL DE EVALUACIÓN

CUADRO N° 6 TABLA GENERAL DE EVALUACION

<b>GRADOS</b>	<b>DISTRIBUCION CUANTIFICABLE</b>
EXCELENTE	DE 264 A 350 PUNTOS
BUENO	DE 177 A 263 PUNTOS
REGULAR	DE 89 A 176 PUNTOS
DEFICIENTE	DE 0 A 88 PUNTOS
ELABORADO POR : AUTORES DEL TRABAJO DE INVIGACION	

Los trabajadores serán calificados y clasificados de acuerdo a esta tabla de evaluación cuyo resultado servirá para la toma de decisiones en materia de personal.

### **8° PASO**

ESCRIBIR EL MANUAL DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

### **9° PASO**

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DECISIONES

## SEGUNDA CONCLUSIÓN.

Con los resultados de las evaluaciones de cada trabajador, se determina el nivel alcanzado de todos los trabajadores en cada criterio de evaluación siendo este los siguientes resultados de los 135 trabajadores:

### RENDIMIENTO LABORAL:

RENDIMIENTO LABORAL	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
IDENTIFICACIÓN CON SU TRABAJO	1	59	63	12
DESARROLLO LABORAL	3	35	83	14
EXPERIENCIA EN SU PUESTO DE TRABAJO	15	61	48	11
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD LABORAL	11	73	41	10
INICIATIVA DE PROCESO	13	38	81	3
HIGIENE	59	45	24	7
PARTICIPACIÓN GRUPAL	4	35	79	17
DISCIPLINA	6	81	35	13

## TERCERA CONCLUSIÓN

El nivel de méritos y deméritos de los trabajadores de la empresa SERPET SAC, se determina en razón a los niveles de capacitación y méritos logrados antes y durante su trabajo.

NIVEL DE MÉRITOS Y DEMÉRITOS		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Méritos	Maestría	2			
	Título profesional		27		
	Bachiller o título técnico		77		
	Secundaria		29		
	Capacitaciones cada 20 h.	28	74	19	14
	Méritos		11		
	Trabajos extra ordinarios		3		
Deméritos	Faltas injustificadas				13
	Amonestaciones				3

### **CUARTA CONCLUSIÓN**

El nivel de conocimiento laboral de los trabajadores de la empresa SERPET SAC tiene el siguiente resultado.

CONOCIMIENTO LABORAL	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CULTURA GENERAL	3	32	83	17
RAZONAMIENTO VERBAL	2	23	84	26
RAZONAMIENTO MATEMÁTICO	15	67	45	8
CONOCIMIENTO TECNICO	13	81	34	7
REALIDAD NACIONAL	4	37	80	14
COMPRESIÓN DE LECTURA	9	42	78	6

### **QUINTA CONCLUSIÓN**

El nivel de evaluación de todos los trabajadores, considerando los cuatro criterios en forma conjunta es de bueno.

CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
RENDIMIENTO LABORAL	112	427	454	87
MERITOS Y CAPACITACION	30	221	19	14
DEMERITOS	0	0	0	16
CONOCIMIENTO LABORAL	46	282	404	78
TOTAL GENERAL	188	930	877	195

## **3.2. RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

Para la aplicación del sistema de criterios y causas cuantificables previamente se deberá capacitar a los evaluadores y poner de conocimiento a los trabajadores sobre los criterios de evaluación.

### **SEGUNDA**

Los pesos de cada grado en los criterios para la evaluación se deberán ajustar cada dos periodos de evaluación.

### **TERCERA**

Cada evaluación de los trabajadores se deberá poner de conocimiento en forma grupal por áreas o gerencias y de manera individual a cada trabajador.

### **CUARTA**

El nivel de conocimiento deberá estar relacionada a los conocimientos y comprensión de lectura en operaciones y párrafos de menos complejidad.



### 3.3. BIBLIOGRAFIA

- OBRA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL  
AUTOR: GARY DESSLER  
EDITORIA: SEXTA EDICIÓN  
PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A.  
MEXICO – 1,994
- OBRA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL  
AUTOR: HERBERT J. CHRUDEN – ARTUR W.  
SHERMAN  
EDITORIA: 12° EDICIÓN COMPAÑÍA EDITORIAL  
CONTINENTAL S.A. MEXICO – 1,998
- OBRA: DIRECCIÓN DE PERSONAL  
AUTOR: MANUEL PEÑA BAZTAN  
EDITORIA: PRIMERA EDICIÓN EDITORIAL HISPANO  
EUROPEA ESPAÑA – BARCELONA – 1,995
- OBRA: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
AUTOR: IDALBERTO CHIAVENATO  
EDITORIA: QUINTA EDICIÓN MC GRAW HILL  
BRASIL – PORTO ALEGRE – 2,001
- OBRA: ADMINISTRACION DE PERSONAL RRHH  
AUTOR: WILLIAM WERTHER JR – KEITH DAVIS  
EDITORIA: McGraw HILL - QUINTA EDICIÓN  
COLOMBIA – 2,001
- OBRA: EMPOWERMENT  
AUTOR: CYNTHIA D.SCOTT – DENNIS T. JAFFE  
EDITORIA: MCGRAW HILL 2° EDICION  
MEXICO – 2000
- OBRA: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN  
AUTOR: ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI  
CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO  
PILAR BAPTISTA LUCIO  
EDITORIA: MCGRAW HILL 2° EDICION  
MEXICO – 2000

- OBRA           METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN  
                   CIENTÍFICA “PLAN DE TESIS Y TESIS”  
 AUTOR:           HECTOR MENACHO ROJAS  
 EDITORA:       DGRAF PERU 2° EDICIÓN  
                   PERU – 2013
  
- OBRA:           ADMINISTRACIÓN  
 AUTOR:         HAROLD KOONTZ – HEINZ WEIHRICH  
 EDITORA:       MCGRAW HILL 9° EDICIÓN  
                   MEXICO 1998
  
- OBRA:           COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
 AUTOR:         DON HELLRIEGEL – JOHN SLOCUM JR  
                   RICHARD WOODMAN  
 EDITORA:       INTERNATIONAL THOMSON EDITORES  
                   MEXICO 2010
  
- OBRA:           MANAGEMENT SIGLO XXI – CALIDAD TOTAL  
 AUTOR:         THOMAS H. BARRY  
 EDITORA:       MCGRAW HILL – NUEVOS TEMAS  
                   EMPRESARIALES  
                   MEXICO 2012

### 3.4. ANEXOS

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	INDICES
¿Cuál será el sistema de evaluación de personal, que nos permita determinar el nivel de rendimiento laboral, méritos, deméritos y el conocimiento laboral?	¿Cuál será el método y contenido de un sistema de evaluación de personal para la empresa SERPET SAC?	Establecer un sistema de evaluación de personal, mediante criterios y causas cuantificables que nos permita determinar el nivel de conocimiento, desarrollo, experiencia, productividad, higiene e identificación con su equipo de trabajo y con los objetivos de la empresa SERPET SAC.	Establecer el método y contenido de un Programa de Evaluación de Personal en la empresa SERPET SAC.	La implementación del Sistema de Evaluación por Criterios y Causas Cuantificables en la empresa SERPET SAC, permitirá evaluar el rendimiento laboral, los méritos y la Capacitación, los deméritos, el conocimiento laboral e institucional de sus trabajadores, produciendo información relevante para la toma de decisiones en materia de personal lo que contribuirá al logro de los objetivos administrativos de la empresa.	(X <sub>1</sub> ) Evaluación del Rendimiento Laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con su Trabajo</li> <li>• Desarrollo Laboral</li> <li>• Experiencia en su Puesto de Trabajo</li> <li>• Productividad y Calidad Laboral</li> <li>• Iniciativa de Proceso</li> <li>• Higiene</li> <li>• Participación Grupal</li> <li>• Disciplina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente</li> <li>• Bueno</li> <li>• Regular</li> <li>• Deficiente</li> </ul>
	¿Cuál será el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores en su puesto de trabajo en la empresa SERPET SAC?		Determinar el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa SERPET SAC.		(X <sub>2</sub> ) Evaluación de los Méritos y Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y méritos</li> </ul>	
	¿Cuál será el nivel de los méritos y deméritos de los trabajadores de la empresa SERPET SAC?		Determinar el nivel de Méritos y deméritos de los trabajadores de la empresa SERPET SAC?		(X <sub>3</sub> ) Evaluación de los Deméritos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Días no laborados</li> <li>• Amonestaciones</li> <li>• Suspensiones</li> </ul>	
	¿Cuál será el nivel de conocimientos laborales de los trabajadores de la empresa SERPET SAC?		Determinar el nivel de conocimiento laboral de los trabajadores en la empresa SERPET SAC.		(X <sub>4</sub> ) Evaluación del Conocimiento Laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura General</li> <li>• Razonamiento Verbal</li> <li>• Razonamiento Matemático</li> <li>• Conocimiento Técnico</li> <li>• Realidad Nacional</li> <li>• Comprensión de Lectura</li> </ul>	
	Determinar el nivel de evaluación general de todos los trabajadores de la empresa.						