

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL PARA
DETERMINAR EL NIVEL DE COMPETENCIA EN LA
“EMPRESA METAL MECÁNICA L&S NASSI”,
DE LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2013**

**TESIS PARA OBTENER
EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORES:

Br. Montoya Meza Daniel Alfredo
Br. Neyra Beltrán Yiro Rodolfo

ASESOR:

Dr. José Castañeda Nassi

**TRUJILLO-PERÚ
Junio 2015**

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Conforme a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente Informe de Investigación titulado: **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL PARA DETERMINAR EL NIVEL DE COMPETENCIA EN LA EMPRESA METAL MECÁNICA L&S NASSI, DE LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2013”**, con la finalidad de obtener el título de Licenciado en Administración.

Cabe señalar, que el presente trabajo investigación se realizó de acuerdo a las pautas y lineamientos que para estos efectos se exige, teniendo algunas limitaciones en el relevamiento de información, pero sin que estos afecten los resultados, pudiendo llegar a cumplir con los objetivos general y específicos tal como se demuestra en las conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

Br. Montoya Meza, Daniel Alfredo

Br. Neyra Beltrán, Yiro Rodolfo

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido dar un paso adelante, ayudándome a lograr mis objetivos guiándome con mucho amor y bondad.

A mi familia

Por sus consejos, su motivación constante y sobre todo por el amor que me brindan.

Daniel Alfredo Montoya Meza

A Dios, por llevarme a su lado a lo largo de esta vida siempre llenándome de alegría y gozo.

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Yiro Rodolfo Neyra Beltrán

AGRADECIMIENTO

A mis padres, que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación para darme una formación académica y sobre todo humanista y espiritual. De ellos es este triunfo y para ellos es todo mi agradecimiento.

Daniel Alfredo Montoya Meza

A la Universidad Privada Antenor Orrego por acogerme y brindarme conocimientos, gracias a todos y cada uno sus profesores por entregar parte de su vida para nuestro desarrollo. A mi Asesor de tesis Dr. José Castañeda Nassi quien puso sus conocimientos para que yo pudiera realizar esta investigación.

Por último quiero agradecer a todas aquellas personas que sin esperar nada a cambio compartieron pláticas, conocimientos y diversión. A todos aquellos que durante los cinco años que duro este sueño lograron convertirlo en una realidad.

Yiro Rodolfo Neyra Beltrán

RESUMEN

La presente investigación **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL PARA DETERMINAR EL NIVEL DE COMPETENCIA EN LA EMPRESA METAL MECÁNICA L&S NASSI, DE LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2013”**, permite conocer el nivel de competencias de los trabajadores del área de producción de la empresa L&S NASSI. Han participado de la presente investigación 11 colaboradores del área de producción de la empresa metal mecánica L&S NASSI, a quienes se les aplicó el formato de evaluación del desempeño desarrollado por la Dra. Martha Alles (2011), adaptado a la realidad de la empresa por los investigadores estableciendo los siguientes indicadores de competencias en dos dimensiones: Credibilidad Técnica, Productividad, Iniciativa- Autonomía y Tolerancia a la Presión (Dimensión: Calidad Profesional) y Colaboración responsabilidad, Trabajo en Equipo y Aprendizaje Continuo (Dimensión: Actitud frente al trabajo). Los resultados de la investigación nos han permitido determinar que, según la prueba estadística t-student, el nivel de competencia alcanzado por los colaboradores del área de producción no es el esperado, existiendo una brecha o GAP entre el nivel de competencia alcanzado por el colaborador y el nivel de competencia exigido por la empresa.

ABSTRACT

This research “**PERFORMANCE ASSESSMENT TO DETERMINATE THE LEVEL OF COMPETENCY OF THE WORKERS IN THE L&S NASSI METAL MECHANIC COMPANY, TRUJILLO CITY – 2013**”, is made to determinate the level of competency of the workers, in the production area of the company.

For that purpose, eleven workers of the production area participated; they were evaluated by the format of Performance Assessment developed by Dra. Martha Alles (2011), adapted to the reality of the company by the researches, setting the following indicators of competency in two dimensions: technical credibility, productivity, Initiative- Autonomy and Tolerance to the Pressure (Dimension: Professional Quality) and Collaboration, responsibility, Team Work and Continuing Learning (Dimension: Attitude towards work).

The results of the investigation, allowed us, according to the t-student statistic formula, determinate that, the level of competency achieved by the workers of the production area, are not the required, where there is a gap between the level of competency of the workers and the level of competency required by the organization.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
CAPÍTULO I.....	2
1.1. Realidad Problemática.....	2
1.2. Formulación del problema	3
1.3. Objetivos de la investigación	3
1.3.1. Objetivo general.....	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. Hipótesis.....	4
1.5. Justificación.....	4
1.5.1. Justificación práctica	4
1.5.2. Justificación Metodológica	4
1.5.3. Justificación Teórica.....	4
CAPÍTULO II.....	6
2.1. Marco Teórico.....	6
2.1.1. Evaluación del desempeño	6
2.1.2. ¿Por qué evaluar el desempeño?	7
2.1.3. Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	10
2.1.4. Proceso de la Evaluación del desempeño.....	13
2.1.5. Métodos de evaluación de personal.....	15
2.1.6. Evaluación del desempeño por competencias	18
2.1.7. Diez reglas básicas para la evaluación	19
2.1.8. Problemas que presenta la evaluación de desempeño	20
2.2. Marco Conceptual.....	22
2.2.1. Evaluación del desempeño	22
2.2.2. Factores de Evaluación.....	23
2.2.3. Grupo Ocupacional	23
2.2.4. Subjetividad	23
2.2.5. Efecto aureola.....	23
2.2.6. Error de tendencia central.....	24

2.2.7. Prejuicios Personales.....	24
2.2.8. Efecto novedad.....	24
2.2.9. Competencia.....	24
2.2.10. Gap o brecha.....	25
2.2.11. Indicador.....	25
CAPÍTULO III.....	27
3.1. Material.....	27
3.1.1. Población.....	27
3.1.2. Muestra.....	27
3.1.3. Unidad de Análisis.....	28
3.1.4. Fuentes.....	28
3.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	28
3.2. Procedimientos.....	29
3.2.1 Tipo de Estudio.....	29
3.2.2 Diseño de contrastación.....	29
3.2.3. Operacionalización de la variable.....	30
3.2.4 Procedimiento y análisis estadístico de datos.....	30
CAPÍTULO IV.....	33
4.1. Presentación y discusión de resultados.....	33
4.1.1 Presentación de Resultados.....	33
4.1.2. Contrastación de la Hipótesis.....	57
4.1.3. Discusión de Resultados.....	60
Conclusiones.....	67
Recomendaciones.....	69
Referencias Bibliográficas.....	70
Anexos.....	72

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Evaluación de Desempeño por competencias – Gerente de Producción.....	35
Cuadro 2. Evaluación de Desempeño por Competencias – Asistente de Producción..	37
Cuadro 3. Evaluación de Desempeño por Competencias – Operador Montacarga.....	39
Cuadro 4. Evaluación de Desempeño por Competencias – Auxiliar de Diseño	41
Cuadro 5. Evaluación de Desempeño por Competencias – Maestro Pintor	43
Cuadro 6. Evaluación de Desempeño por Competencias – Mecánico.....	45
Cuadro 7. Evaluación de Desempeño por Competencias – Especialista en Diseño....	47
Cuadro 8. Evaluación de Desempeño por Competencias – Supervisor de Maestranza	49
Cuadro 9. Evaluación de Desempeño por Competencias – Auxiliar de Acabados	51
Cuadro 10. Evaluación de Desempeño por Competencias – Maestro de Corte Plasma	53
Cuadro 11. Evaluación de Desempeño por Competencias – Electricista.....	55
Cuadro 12. Prueba de Hipótesis: Nivel alcanzado de competencia del personal del área de producción de la empresa L&S NASSI.	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Evaluación de desempeño por competencias – Gerente de Producción.....	36
Gráfico N°2. Evaluación de desempeño por competencias – Asistente de Producción	38
Gráfico N°3. Evaluación de desempeño por competencias – Operador Montacarga	40
Gráfico N°4. Evaluación de desempeño por competencias – Auxiliar de Diseño	42
Gráfico N°5. Evaluación de desempeño por competencias – Maestro Pintor	44
Gráfico N°6. Evaluación de desempeño por competencias – Mecánico.....	46
Gráfico N°7. Evaluación de desempeño por competencias – Especialista en Diseño	48
Gráfico N°8. Evaluación de desempeño por competencias – Supervisor de Maestranza	50
Gráfico N°9. Evaluación de desempeño por competencias – Auxiliar de Acabados	52
Gráfico N°10. Evaluación de desempeño por competencias – Maestro de Corte Plasma	54
Gráfico N°11. Evaluación de desempeño por competencias – Electricista	56

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1.1. Realidad Problemática

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de los RRHH en las organizaciones empresariales. Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización. (William & Davis, 2008).

Uno de los principales problemas para medir el nivel de competencia de los trabajadores es la subjetividad. Por tanto es necesario utilizar un sistema que contenga factores cuantitativos o mensurables el cual permita minimizar los errores y también aproximarnos a la medida real del desempeño.

L&S NASSI es una empresa metal mecánica que no ha determinado el actual nivel de competencia de su personal, por cuanto los procesos de selección, inducción y capacitación no se han llevado a cabo de una manera estructurada; del mismo modo L&S NASSI no cuenta con un sistema de evaluación de su personal basado en competencias para poder distribuir adecuadamente sus cargos e identificar sus debilidades ni fortalezas.

Al haber identificado un reducido número de puestos, es factible definir competencias y evaluar si el personal asignado a los diferentes puestos, está al nivel de las exigencias, determinando las brechas para luego plantear las

estrategias que permitan que el personal logre el nivel óptimo para los diferentes factores a considerar.

1.2. Formulación del problema

¿Es el nivel de competencia de los colaboradores del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI el esperado para cada uno de sus puestos?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

•Determinar si el nivel de competencia alcanzado por los colaboradores del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI es el esperado para cada uno de sus puestos.

1.3.2. Objetivos específicos

a. Identificar indicadores de desempeño laboral para cada uno de los puestos de los trabajadores del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI.

b. Medir el desempeño por competencias del personal del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S Nassi.

c. Comparar los resultados obtenidos para cada trabajador evaluado.

1.4. Hipótesis

El nivel de competencia de los trabajadores del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI está por debajo del nivel deseado para cada uno de sus puestos.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación práctica

Los resultados de la presente investigación acorde con los objetivos, permitió determinar el nivel de competencia de los trabajadores del área de producción de la empresa metal mecánica L&S NASSI.

1.5.2. Justificación Metodológica

La presente investigación se justifica en que se determinó el actual nivel de competencia del personal del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI y así realizar los procesos de una manera eficiente. Para el cumplimiento de los objetivos, se utilizó las técnicas e instrumentos que permitirá cuantificar y medir la variable del problema.

1.5.3. Justificación Teórica

El estudio de este proyecto es importante desde el punto de vista de aplicación teórica de conceptos como Nivel de Competencia y Evaluación de personal. Esto permitió generar reflexión académica sobre los conocimientos existentes de los conceptos y definiciones señalados. Es decir, permitió confrontar la teoría estudiada con la realidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Evaluación del desempeño

Hoy en día la evaluación de desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según Werther Y Davis: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”. (Werther & Davis, 2000).

¿En qué consiste la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (Chiavenato, 2007).

Entretanto, Worley y Cummings mencionan que la evaluación del desempeño es un sistema de retroalimentación que incluye la evaluación directa del desempeño individual o colectivo por parte de un superior, la evaluación constituye un nexo importante entre el establecimiento de metas y los sistemas de premiación. (Worley & Cummings, 2008).

La evaluación del desempeño se inicia con la identificación de las dimensiones de desempeño que determinan un rendimiento eficaz en un trabajo. El análisis del puesto de trabajo es el mecanismo que habría que utilizar para identificar las dimensiones de desempeño. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de las mismas, determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar, una perfecta relación de costo – beneficio. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y su percepción del papel que desempeñará.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, etc.

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevados que el requerido por el cargo, motivación, etc. (Siliceo, 2002).

2.1.2. ¿Por qué evaluar el desempeño?

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora

permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe - empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Determinar el nivel de competencia de los trabajadores.
- Determinar el sistema de capacitaciones adecuado para los trabajadores.
- Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento. (Alles, 2013).

González y Olivares mencionan que la evaluación del desempeño es importante ya que diferencia a los trabajadores que realizan su trabajo, de los que solamente lo simulan. También, ayuda a identificar a los trabajadores que solo se limitan a obedecer a su autoridad y aquellos que hacen algo más de lo que se les solicite. Ayuda a estimular la supervisión objetiva y constante y sirve de motivación para que el empleado perfeccione su tarea. (González & Olivares, 2004).

Dessler y Varela mencionan aspectos semejantes al sostener que es importante para tomar decisiones sobre promociones e incrementos, además, permite desarrollar un plan para corregir deficiencias que la evaluación llegue a descubrir. Por último, mencionan que la evaluación de desempeño sirve en la planeación profesional al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado. (Dessler & Varela, 2011).

La evaluación de desempeño, como se ha mencionado es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, y trata de lograr diversos objetivos intermedios (Rodríguez, 2007). Se menciona que los objetivos más importantes del proceso de Evaluación de Desempeño son:

- *Mejoramiento del Desempeño. La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.*

- *Ajustes de Compensaciones. Las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.*

- *Decisiones de Colocación. Los ascensos transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.*

- *Necesidades de Capacitación y Desarrollo. Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.*

- *Planeación y Desarrollo de Carreras. La retroalimentación sobre el desempeño guía las acciones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.*

•*Deficiencias en el Proceso de Coberturas de Puestos. Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes para el departamento de personal.*

•*Inexactitudes de la Información. Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.*

•*Errores de Diseños de Puestos. Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a detectar esos errores.*

•*Desafíos Externos. A veces, influencias externas afectan el desempeño, hay que descubrirlas para que el departamento de personal proporcione ayuda.*

2.1.3. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Los beneficios fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

•Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

•Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

•Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Chiavenato menciona que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.” (Chiavenato, 2000).

Beneficios para el individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el jefe:

El jefe tiene la oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación.

- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño y la forma como se está desarrollando éste.

- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la empresa:

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

2.1.4. Proceso de la Evaluación del desempeño

Según Louffat, hay etapas básicas de un proceso de evaluación del desempeño que son las siguientes:

Establecer y definir indicadores ideales de desempeño: consiste en definir cuáles serán los factores, criterios o competencias a tener en cuenta para evaluar a todos los funcionarios de la empresa. Además en cada factor se definirán las graduaciones correspondientes de desempeño con las puntuaciones respectivas.

Medir el desempeño real del funcionario: es la aplicación real de la evaluación de cada trabajador. Así, cada evaluador procede, en base a los indicadores previamente establecidos, a otorgar las graduaciones y puntajes correspondientes del trabajador en cada factor, obteniendo al final un puntaje

total. Se debe tomar en cuenta el local de la evaluación y el momento adecuado para la evaluación de desempeño.

Comparar los indicadores planteados con el desempeño real del funcionario: se procede a comparar las notas obtenidas factor por factor y el total respectivo por parte de cada trabajador en relación a las notas mínimas aceptables establecidas para cada factor de evaluación y luego el total.

Establecer medidas correctivas o de premiación por el mérito en el desempeño de las funciones: Una vez determinado el puntaje obtenido por cada evaluado también se procede a complementarse con un análisis de los resultados. La opinión final es comunicada al trabajador en forma individual y se procede a indicarle si hay alguna premiación o recomendación de capacitación que mejore el desempeño. (Louffat, 2012).

Dessler propone los siguientes tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar la información al empleado. Según el autor, para llevar a cabo de manera adecuada el proceso de evaluación del desempeño, deben principalmente tener conocimiento tanto el evaluador como los subordinados de las obligaciones y normas de trabajo, pues una vez que la empresa las establece se comprenden también los objetivos que se quieren lograr, y al momento de realizar la evaluación tanto los evaluadores como sus evaluados entienden sus expectativas en el cumplimiento de sus tareas, y de esta manera es mucho más fácil alcanzar dichos objetivos.

Posteriormente, se procede a evaluar formalmente al subordinado y se conoce el rendimiento laboral del trabajador comparando el desempeño real con normas establecidas, que permitan realizar la revisión adecuada para la

evaluación. Una vez concluidas estas fases, el paso final es realizar un análisis de los resultados en conjunto con el empleado evaluado, a través de una retroalimentación, que consiste en darle a conocer la perspectiva que tiene el jefe y la organización sobre las actividades que desarrolla en la empresa, de esta manera el subordinado tiene la posibilidad de conocer su actuación en el pasado y su potencial en el futuro. Se deberá tener en cuenta planes de mejoramiento profesional que permitan al empleado corregir las fallas que posea en su actuación laboral. (Dessler, 2001).

2.1.5. Métodos de evaluación de personal

La evaluación del desempeño humano, puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano, sirve a determinados objetivos trazados con base en una política de recursos humanos, así como estas varían de acuerdo con la empresa, no es extraño que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados. La aplicación de diferentes métodos se define según el nivel y la posición de los cargos, con frecuencia las empresas utilizan más de un sistema de evaluación. Es relativamente común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal (personal no calificado, personal administrativo, supervisorio, ejecutivos, ventas). Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo. Descenzo y Robbins sostienen que: “Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad”. (Descenzo & Robbins, 2001).

A pesar de la importancia de la evaluación de desempeño para las organizaciones, no siempre se ha tomado con el peso y relevancia que requiere, ya que, como señala Lavanda, la evaluación históricamente se restringió al simple juicio único del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos se han establecido generaciones de modelos de evaluación, hasta el punto que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación diversos. (Lavanda, 2005).

Entre los métodos más usados podemos nombrar:

Método de investigación de campo: Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor 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. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Método comparación por pares: Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

Método de Escala de calificación basada en el comportamiento: Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos. En este método, se presentan varios niveles de desempeño junto a una escala que los describe en cuanto al comportamiento laboral específico de un empleado. Más que hacer que los evaluadores juzguen la calidad de desempeño de un subordinado, el evaluador es capaz de determinar en forma más objetiva con cuanta frecuencia se desempeña el empleado en cada nivel definido. Utiliza bases de comportamientos relacionadas con el criterio que se mide.

Autoevaluación: Cuando los empleados se evalúan a sí mismos, es menos probable que se presenten conductas defensivas. Por lo tanto, el auto

mejoramiento será mucho más probable. Cuando las zonas de mejoramiento necesario se determinan mediante autoevaluaciones, los usuarios pueden aprovecharlas para establecer objetivos personales de mejoramiento futuro.

2.1.6. Evaluación del desempeño por competencias

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas. Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Para trabajar en un modelo de competencias es imprescindible que se realice una apertura de las competencias en grados o niveles.

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo éstas y en el grado que son requeridas por el puesto. Cuando una empresa cuenta con definiciones de perfil por competencias se puede realizar la evaluación de desempeño por competencias. No alcanza con utilizar el término, se debe contar con un diccionario o catálogo de competencias y un diccionario o catálogo de comportamientos. (Alles, 2013).

Las escalas de comportamientos proporcionan a los empleados ejemplos específicos de comportamientos que pueden realizar si quieren tener éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propios comportamientos con lo requerido. Para el análisis de desempeño se deben usar las competencias en relación con el nivel requerido para la

posición. Para ello se sugiere establecer una escala de 1 a 5 (Alles, 2011) donde:

1. Necesidad de mejora urgente
2. Necesidad de desarrollo
3. Normal
4. Muy bueno
5. Excelente.

Para efectos de esta investigación se decidió tomar como método de evaluación del desempeño, el de Evaluación por competencias de Martha Alles, para esto se escogió las competencias detalladas en el diccionario de competencias (Alles, 2011). Se hizo una adecuación del modelo adaptando la teoría con las observaciones por parte de los investigadores y del grupo de opinión es decir, gerente general, gerente de producción y asesor.

2.1.7. Diez reglas básicas para la evaluación

1. Prepare la evaluación: estudio del curriculum vitae, de las evaluaciones precedentes, del contenido del puesto, de los objetivos fijados anteriormente y de otros datos diversos.
2. Observe la diferencia, por una parte, entre la realidad de la empresa y el potencial observado en el evaluado y por otra parte las percepciones y comportamientos de este que puedan apartarse de esa realidad.

3. Realice una cuantificación aproximada de la actitud media existente en la empresa, para poder efectuar una comparación entre la actitud del evaluado y esa actitud media.
4. Cuantifique la realización de los objetivos y el papel desempeñado por el entorno en dicha realización.
5. Dialogue de forma sencilla, sincera, completa y constructiva.
6. Enumere las situaciones frustrantes y gratificantes del año anterior y busque explicaciones y soluciones creíbles, con cortesía e interés.
7. Evite los juicios definitivos y no llegue a la conclusión de una falta de capacidad del colaborador cuando este no ha tenido simplemente la ocasión de demostrarla.
8. Defina nuevos objetivos exigentes pero realistas aceptados por ambas partes.
9. Establezca de acuerdo con los resultados de la entrevista un cambio en la retribución, carrera, formación, redefinición del puesto, etc.
10. Recoja la opinión del segundo nivel jerárquico superior y transmita la síntesis al evaluado.

2.1.8. Problemas que presenta la evaluación de desempeño

Robbins, indica que al momento de ejecutar el proceso de evaluación de desempeño los evaluadores suelen verse inmersos en diversas acciones que pueden entorpecer la evaluación objetiva y, que perjudicaría tanto los

resultados del evaluado, como el logro de las metas organizacionales. (Robbins, 2000). A continuación expone las siguientes limitaciones:

Error por Indulgencia

En relación con el desempeño verdadero o real que presenta una persona, algunos evaluadores le otorgan una evaluación alta o algunas veces baja. El primer caso se conoce como error por indulgencia positivo y el segundo error por indulgencia negativo. Cuando los evaluadores son indulgentes positivamente en sus evaluaciones, exageran el desempeño de un individuo. Al hacerlo, se le otorga una valoración más alta de la debida. De la misma manera, en el error por indulgencia negativo se subestima el desempeño y se le otorga al individuo una puntuación más baja.

Error o Efecto del Halo

El efecto del Halo es una tendencia a otorgar calificaciones altas o bajas a todos los factores debido a la impresión alta o baja que provoca. Por ejemplo, si un empleado tiende a ser concienzudo y confiable, el evaluador se forma prejuicios sobre esa persona al grado que le otorgara valoraciones positivas en muchos atributos deseables.

Error por Similitud

Cuando los evaluadores valoran a otras personas de la misma manera en que ellos se perciben a sí mismo, están cometiendo el error por similitud. Cuando los evaluadores se basan en la percepción que tienen de ellos mismos, lo que hacen es proyectarla en los demás. Se tiende a beneficiar a aquellos que muestran esta característica, mientras que se penalizan a los que no la tienen.

Tendencia Central

Es posible que independientemente de la persona que valore el evaluador y de los rasgos que se utilicen, el patrón de evaluación siga siendo el mismo. También es posible que la capacidad del evaluador para realizar su trabajo de manera objetiva y precisa se vea obstaculizada por una falla al utilizar los extremos de la escala. Cuando esto sucede, se dice que esta acción corresponde a la tendencia central. Los evaluadores propensos a cometer este error son aquellos que continuamente valoran a todos los empleados en el promedio.

Teoría de la Atribución

La Teoría de la Atribución busca diferenciar entre aquellas cosas que el empleado controla (internas) versus aquellas que no puede controlar (Externas). Por ejemplo si un empleado no culmina un proyecto que debía acabar en seis meses, un supervisor puede considerar este hecho de manera negativa, pues puede creer que el trabajador no administra bien el proyecto o su tiempo. Al contrario, si el proyecto se demoró porque el gerente general pidió algo de mayor prioridad, un supervisor podría ver este proyecto incompleto en términos más positivos.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Evaluación del desempeño

Proceso mediante el cual se pretende conocer de la forma más aproximada la contribución de un empleado hacia el logro de los objetivos organizacionales;

mediante la aplicación de sistemas o métodos cuyos resultados después de ser aplicados reflejen la performance de los mismos.

2.2.2. Factores de Evaluación

Son indicadores que permiten medir, o por lo menos sirven de guía o referente para verificar diferentes aspectos del colaborador; dichos factores deberán adecuarse al grupo ocupacional o empresa.

2.2.3. Grupo Ocupacional

Conjunto de trabajadores que ocupan posiciones relativamente similares ya sea desde el punto de vista jerárquico o funcional. Ejemplo: Personal Administrativo, Personal Operativo, Personal de nivel Gerencial, de nivel Supervisorial.

2.2.4. Subjetividad

Tendencia o sesgo en el que incurren los evaluadores teniendo en cuenta que las personas que evalúan de una u otra manera desarrollan manifestaciones afectivas, siendo elevada la posibilidad de que se polarice la opinión del evaluador según sea el evaluado.

2.2.5. Efecto aureola

Sesgo en el que incurren los evaluadores al dejarse llevar por la primera impresión del candidato o evaluado, predominando en muchos casos la

presencia, los modales u otros atributos que no deben ser determinantes a favor del evaluado cuando el puesto a cubrir no exige de esas cualidades.

2.2.6. Error de tendencia central

Se refiere a que en muchos casos los evaluadores no asumen su responsabilidad de calificar en los extremos de ser el caso y se ubican en el centro con lo que se libera al evaluado de lo que realmente le pudiera corresponder.

2.2.7. Prejuicios Personales

Paradigmas de los evaluadores que podrían descalificar o favorecer en demasía a algún candidato y cuya característica es la subjetividad estropeando las decisiones para la contratación del candidato más adecuado para el puesto.

2.2.8. Efecto novedad

Cuando los evaluadores concentran su atención sólo en los últimos acontecimientos de la vida laboral del candidato descuidando o dando menor valor a los hechos pasados que también son importantes. La sugerencia es evaluar el todo del historial laboral de un trabajador que sea relevante para el puesto.

2.2.9. Competencia

Resultado de la aplicación en conjunto de conocimiento, habilidades y actitudes que generan un desempeño sustentable en la organización.

2.2.10. Gap o brecha

Herramienta de análisis para comparar el estado y desempeño real de una organización, persona o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados.

2.2.11. Indicador

Marcador mensurable útil para conocer el estado y el comportamiento de un objeto que se desea interpretar.

CAPÍTULO III

MATERIAL Y PROCEDIMIENTO

CAPÍTULO III

3.1. Material

3.1.1. Población

Está conformada por los trabajadores que laboran en la empresa Metal Mecánica L&S NASSI de la ciudad de Trujillo, en el año 2013, pertenecientes al área de producción, siendo en total 11 trabajadores.

3.1.2. Muestra

Está constituido por 11 trabajadores que laboran en el área de producción de la empresa L&S NASSI de la ciudad de Trujillo. Dada la naturaleza de la composición de la muestra, el tipo de muestreo es no probabilístico censal, en razón a que todos los colaboradores del área de producción participaron de la investigación.

PUESTOS	Nº	%
Gerente de Producción	1	0,09
Asistente de Producción	1	0,09
Operador Montacarga	1	0,09
Auxiliar de Diseño	1	0,09
Maestro Pintor	1	0,09
Mecánico	1	0,09
Especialista en Diseño	1	0,09
Supervisor de Maestranza	1	0,09
Auxiliar de Acabados	1	0,09
Maestro de Corte Plasma	1	0,09
Electricista	1	0,09
TOTAL	11	1,00

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3. Unidad de Análisis

Está constituido por el trabajador del área de producción de la empresa metal mecánica L&S NASSI.

3.1.4. Fuentes

Para extraer información se usó:

- Fuentes Primarias: personal de la empresa metal mecánica L&S NASSI, de quienes se obtuvo información a través del cuestionario que se les aplicó.
- Fuentes Secundarias: manuales de sistemas de producción, MOF, diagnóstico hecho por consultora externa, instrumentos de gestión y bibliografía sobre el tema en estudio.

FUENTES	TECNICA	INTRUMENTO	MUESTRA
Primaria	Cuestionario	Cuestionario	Trabajadores del Área de Producción
Secundaria	Análisis Documental	Fichas Tecnicas, Resúmenes	MOF

Fuente: Elaboración propia

3.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

• Técnica de investigación: Análisis Documental

Instrumento de investigación: Formato de Evaluación de Desempeño, que el personal del área de producción respondió para obtener información necesaria para este estudio. (Ver Anexo).

3.2. Procedimientos

3.2.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio es descriptiva, estadística, analítica y síntesis.

3.2.2 Diseño de contrastación

Siendo la investigación no experimental descriptivo de corte transversal se utilizó el siguiente esquema:

$$M \rightarrow X$$

Donde:

M: 11 trabajadores del área de producción de L&S Nassi.

X: Nivel de competencia alcanzado.

Si el nivel de competencia de los trabajadores del área de producción de la empresa metal mecánica L&S Nassi, está por debajo del nivel esperado entonces la hipótesis planteada es aceptada.

3.2.3. Operacionalización de la variable

Variable a medir	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
Nivel de competencia del personal del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI.	Resultado de la aplicación en conjunto de conocimiento, habilidades y actitudes que generan un desempeño sustentable en la organización. (Alles, 2013).	Calidad Profesional. Actitud frente al trabajo	Credibilidad Técnica. Productividad. Iniciativa – Autonomía. Tolerancia a la Presión. Colaboración. Responsabilidad. Trabajo en Equipo. Aprendizaje Continuo.

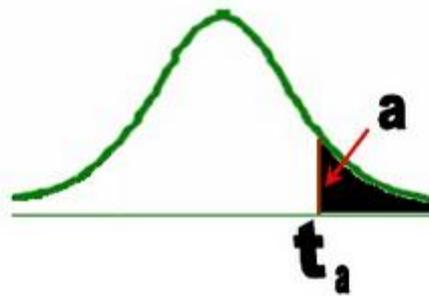
3.2.4 Procedimiento y análisis estadístico de datos

Para el procesamiento de datos se empleó el programa Excel, para facilitar el orden, clasificación y acumulación de información.

El análisis de datos se hizo en función de los cuadros y gráficos respectivos que contienen la información del personal del área de producción.

Para la aplicación de la prueba de hipótesis, se hizo uso de la prueba estadística “t-student”, utilizada en el programa SPSS versión 2.0, la que se utiliza para muestras pequeñas ($N < 30$), que es el caso de nuestra

investigación. Esta prueba permite establecer la diferencia entre el valor deseado y el valor medido, en un intervalo de confianza establecido para la investigación (95% de confianza).



CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y

DISCUSIÓN DE

RESULTADOS

CAPÍTULO IV

4.1. Presentación y discusión de resultados

4.1.1 Presentación de Resultados

Para la medición del nivel de competencia del personal del área de producción, se utilizó el modelo de evaluación de desempeño por competencias de la Dra. Martha Alles (Alles, 2011). Se hizo una adecuación del modelo adaptando la teoría con las observaciones por parte de los investigadores, también se escogió del Diccionario de Competencias, de la misma autora, los factores a medir para cada puesto de trabajo, basados en el MOF de la empresa y divididas en dos dimensiones: en la dimensión calidad profesional se consideraron credibilidad técnica, productividad, iniciativa – autonomía y tolerancia a la presión como competencias. Dentro de la dimensión actitud frente al trabajo se consideraron las siguientes competencias: colaboración, responsabilidad, trabajo en equipo y aprendizaje continuo. Para la medición de las competencias se hizo uso de una escala del 1 al 5 donde:

1. Necesidad de mejora urgente
2. Necesidad de desarrollo
3. Normal
4. Muy bueno
5. Excelente.

El formato se aplicó de manera individual en una oficina adecuada especialmente para los propósitos de la investigación dentro de las

instalaciones de la empresa L&S NASSI, ubicada en Mz. H 1 lote. 1-2-3-4 Parque Industrial- Trujillo, en el sexto día del mes de diciembre del 2014.

A continuación se presentan los resultados obtenidos y comparando con los niveles óptimos requeridos para cada puesto de trabajo en el área de producción de la empresa metal mecánica L&S NASSI.

Cuadro 1. Evaluación de Desempeño por competencias – Gerente de Producción

EMPRESA: L&S NASSI

PRODUCCIÓN

PUESTO: GERENTE DE PRODUCCIÓN

NIVEL MEDIDO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía		X			
	Tolerancia a la Presión			X		
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad			X		
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo		X			

Fuente: Elaboración propia

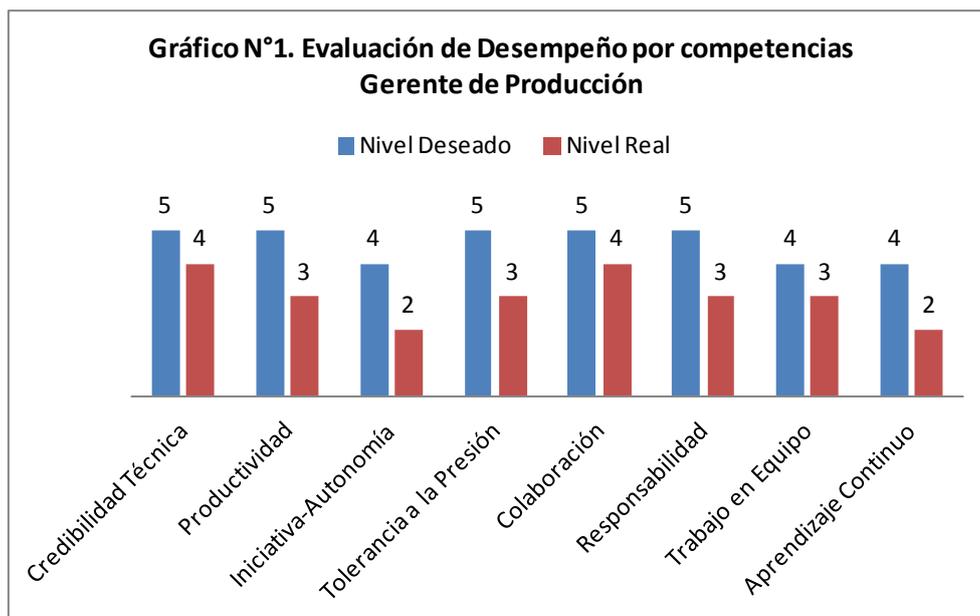
PRODUCCIÓN

PUESTO: GERENTE DE PRODUCCIÓN

NIVEL DESEADO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica					X
	Productividad					X
	Iniciativa-Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión					X
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración					X
	Responsabilidad					X
	Trabajo en Equipo				X	
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Formato adaptado del modelo de la Dra. Alles según MOF de la empresa



Fuente: Cuestionario de Evaluación por competencias
Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

Encontramos tres brechas significativas: productividad, siendo el nivel deseado 5 y en el cual se obtuvo 3. En iniciativa autonomía, el nivel deseado es 4, sin embargo se logró obtener 2. Con respecto a responsabilidad, el nivel deseado es 5 pero se logró obtener un nivel de 3. Por último, en aprendizaje continuo, el nivel deseado es 4 pero se alcanzó un nivel de 2.

Cuadro 2. Evaluación de Desempeño por Competencias – Asistente de Producción

EMPRESA: L&S NASSI

PRODUCCIÓN

PUESTO: ASISTENTE DE PRODUCCIÓN

NIVEL MEDIDO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía		X			
	Tolerancia a la Presión			X		
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración			X		
	Responsabilidad			X		
	Trabajo en Equipo		X			
	Aprendizaje Continuo			X		

Fuente: Elaboración propia

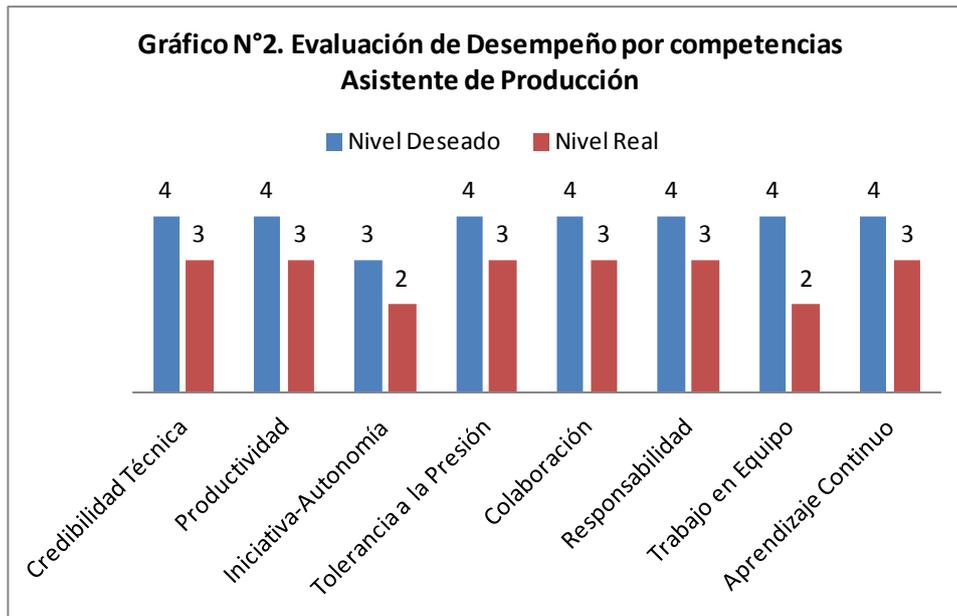
PRODUCCIÓN

PUESTO: ASISTENTE DE PRODUCCIÓN

NIVEL DESEADO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo				X	
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Formato adaptado del modelo de la Dra. Alles según MOF de la empresa



Fuente: Cuestionario de Evaluación por competencias

Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

Con respecto al Asistente de Producción, podemos resaltar la brecha significativa en Trabajo en Equipo, siendo el nivel deseado de 4 pero se logró obtener un nivel de 2. Las demás competencias están un nivel por debajo del deseado.

Cuadro 3. Evaluación de Desempeño por Competencias – Operador Montacarga

EMPRESA: L&S NASSI

PRODUCCIÓN

PUESTO: OPERADOR MONTACARGA

NIVEL MEDIDO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía		X			
	Tolerancia a la Presión		X			
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración		X			
	Responsabilidad			X		
	Trabajo en Equipo		X			
	Aprendizaje Continuo		X			

Fuente: Elaboración propia

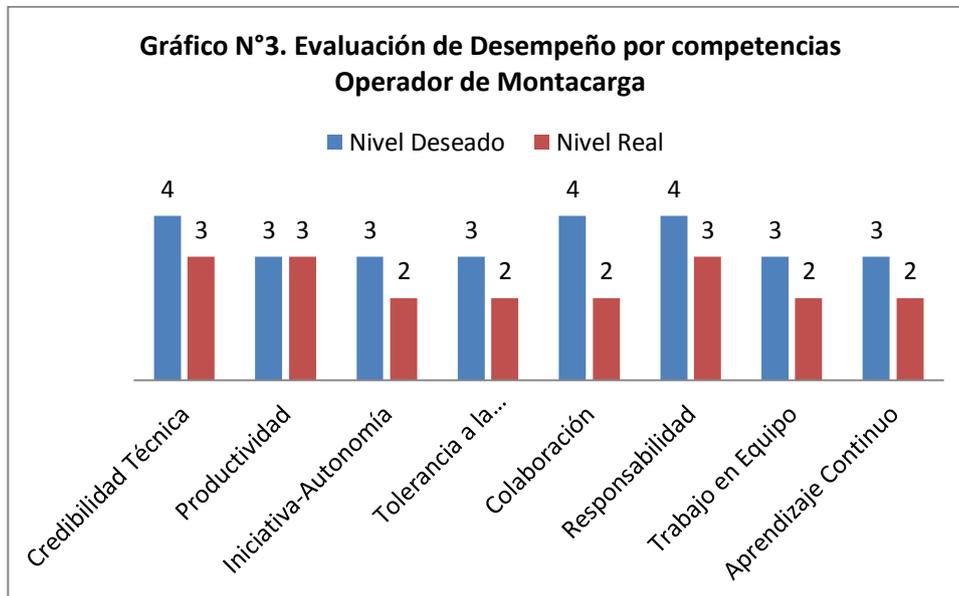
PRODUCCIÓN

PUESTO: OPERADOR MONTACARGA

NIVEL DESEADO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión			X		
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo			X		

Fuente: Formato adaptado del modelo de la Dra. Alles según MOF de la empresa



Fuente: Cuestionario de Evaluación por competencias
Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

En este caso, el participante resalta en la dimensión de la calidad Profesional respecto a su productividad, ya que se alcanzó el nivel deseado de 3. Sin embargo, se resalta la brecha significativa en la competencia colaboración, ya que se obtuvo un nivel de 2 siendo el deseado un 4.

Cuadro 4. Evaluación de Desempeño por Competencias – Auxiliar de Diseño

EMPRESA: L&S NASSI

PRODUCCIÓN

PUESTO: AUXILIAR DE DISEÑO

NIVEL MEDIDO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión		X			
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración		X			
	Responsabilidad			X		
	Trabajo en Equipo				X	
	Aprendizaje Continuo			X		

Fuente: Elaboración propia

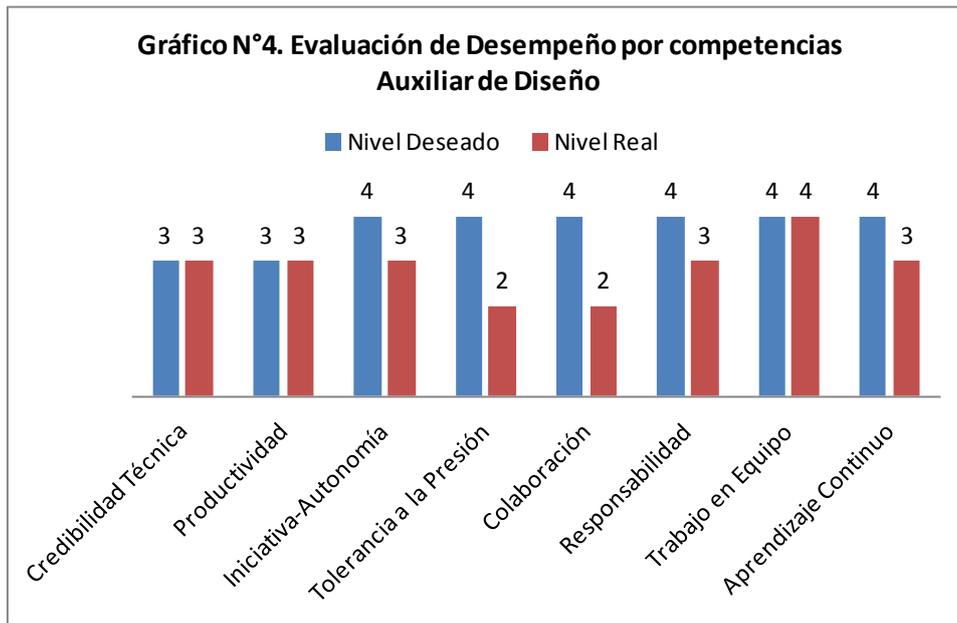
PRODUCCIÓN

PUESTO: AUXILIAR DE DISEÑO

NIVEL DESEADO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo				X	
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Formato adaptado del modelo de la Dra. Alles según MOF de la empresa



Fuente: Cuestionario de Evaluación por competencias
Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

Aquí podemos apreciar la buena calidad profesional del participante, respecto a su credibilidad técnica y productividad logrando llegar al nivel deseado en ambas competencias, al igual que en trabajo de equipo. No obstante, en cuanto a la tolerancia a la presión y colaboración se muestra una disminución en estos puntos: nivel 4 deseado y nivel 2 obtenido.

Cuadro 5. Evaluación de Desempeño por Competencias – Maestro Pintor

EMPRESA: L&S NASSI

PRODUCCIÓN

PUESTO: MAESTRO PINTOR

NIVEL MEDIDO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad			X		
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo		X			

Fuente: Elaboración propia

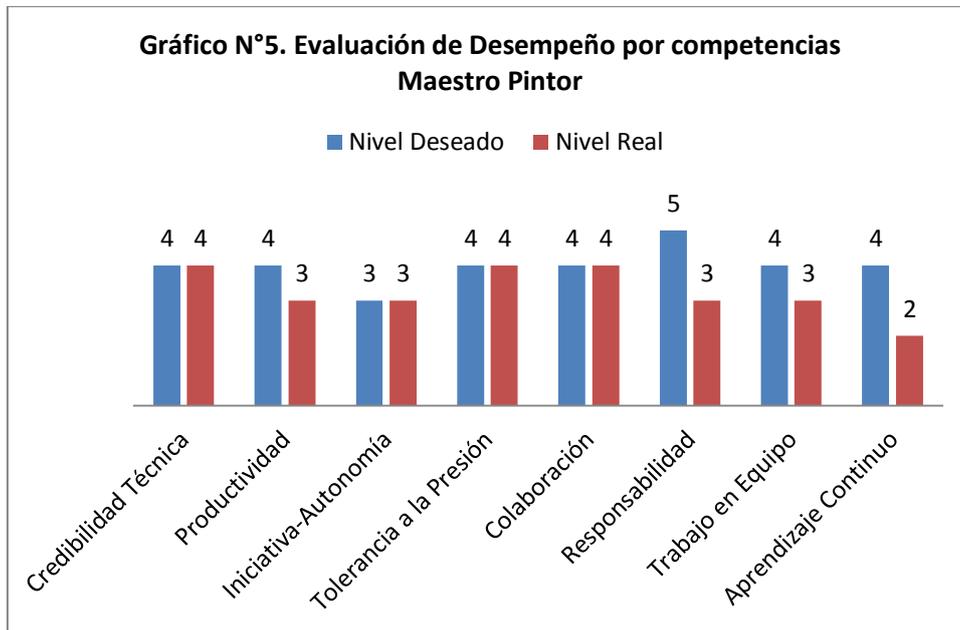
PRODUCCIÓN

PUESTO: MAESTRO PINTOR

NIVEL DESEADO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad					X
	Trabajo en Equipo				X	
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Formato adaptado del modelo de la Dra. Alles según MOF de la empresa



Fuente: Cuestionario de Evaluación por competencias
Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

En esta evaluación resaltamos la casi óptima calidad profesional del colaborador, tal como refleja los indicadores. Sin embargo, podemos apreciar una baja actitud frente al trabajo, tal como lo demuestran las brechas de competencias como responsabilidad (5 nivel deseado y 3 nivel obtenido) y aprendizaje continuo (4 nivel deseado y 2 nivel obtenido).

Cuadro 6. Evaluación de Desempeño por Competencias – Mecánico

EMPRESA: L&S NASSI

PRODUCCIÓN

PUESTO: MECÁNICO

NIVEL MEDIDO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión			X		
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo				X	
	Aprendizaje Continuo			X		

Fuente: Elaboración propia

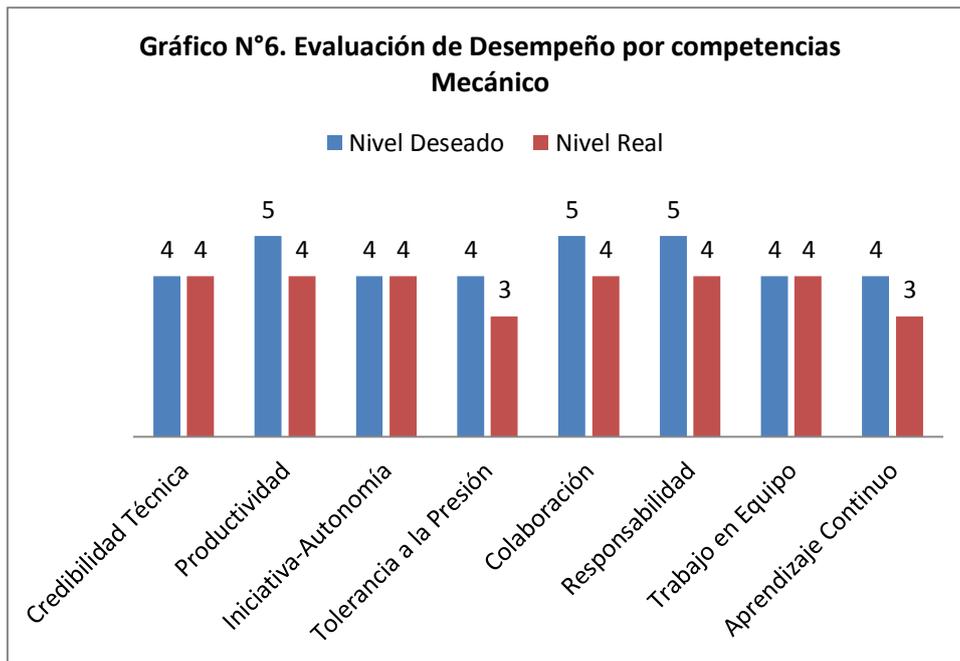
PRODUCCIÓN

PUESTO: MECÁNICO

NIVEL DESEADO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad					X
	Iniciativa-Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración					X
	Responsabilidad					X
	Trabajo en Equipo				X	
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Formato adaptado del modelo de la Dra. Alles según MOF de la empresa



Fuente: Cuestionario de Evaluación por competencias
Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

En este caso, apreciamos que el colaborador se asemeja al óptimo de lo requerido del puesto, en el cual apreciamos mínimos márgenes de falencias. Tanto su calidad profesional como su actitud frente al trabajo son casi lo requerido.

Cuadro 7. Evaluación de Desempeño por Competencias – Especialista en Diseño

EMPRESA: L&S NASSI

PRODUCCIÓN

PUESTO: ESPECIALISTA EN DISEÑO

NIVEL MEDIDO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión			X		
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad			X		
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo		X			

Fuente: Elaboración propia

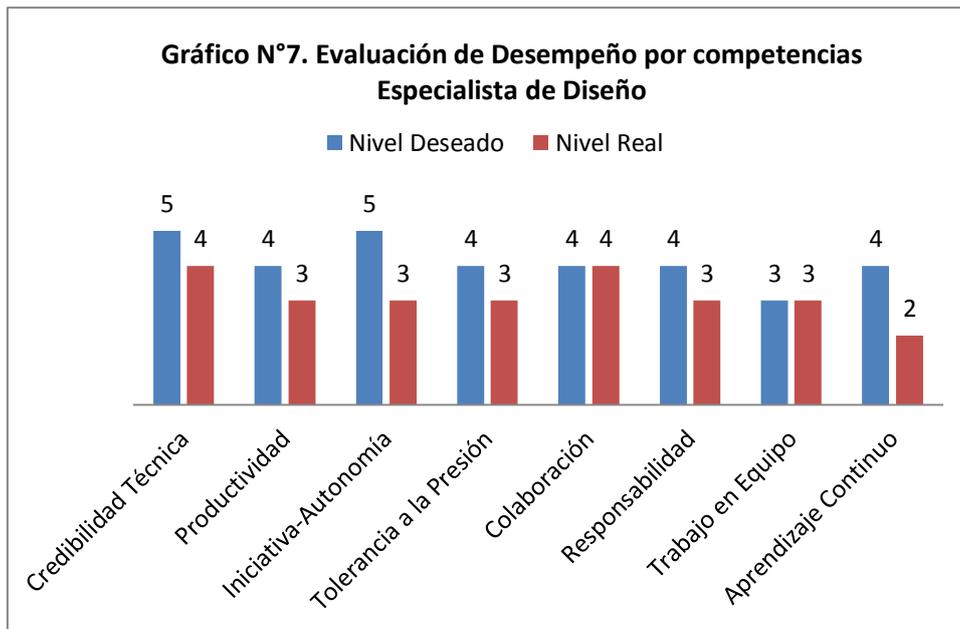
PRODUCCIÓN

PUESTO: ESPECIALISTA EN DISEÑO

NIVEL DESEADO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica					X
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía					X
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Formato adaptado del modelo de la Dra. Alles según MOF de la empresa



Fuente: Cuestionario de Evaluación por competencias
Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

En esta evaluación, las brechas más significativas se encuentran en Iniciativa - Autonomía y Aprendizaje Continuo. En cuanto a Iniciativa-Autonomía podemos resaltar que se obtuvo un nivel de 3 mientras que el deseado es 5. En cuanto aprendizaje continuo, el nivel deseado es 4 pero so obtuvo un nivel de 2.

Cuadro 8. Evaluación de Desempeño por Competencias – Supervisor de Maestranza

EMPRESA: L&S NASSI

PRODUCCIÓN

PUESTO: SUPERVISOR DE MAESTRANZA

NIVEL MEDIDO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión			X		
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración			X		
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo		X			

Fuente: Elaboración propia

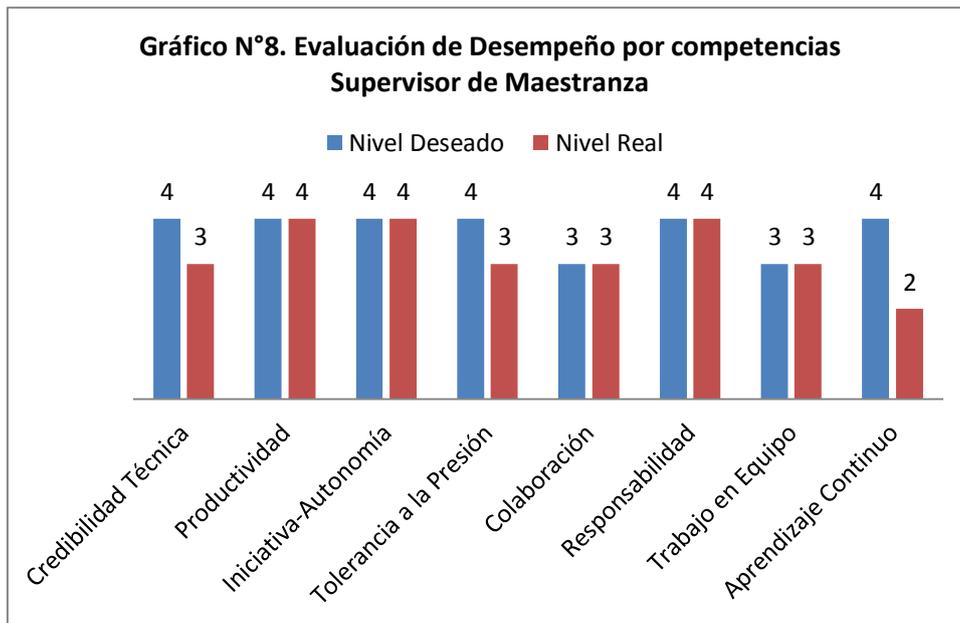
PRODUCCIÓN

PUESTO: SUPERVISOR DE MAESTRANZA

NIVEL DESEADO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración			X		
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Formato adaptado del modelo de la Dra. Alles según MOF de la empresa



Fuente: Cuestionario de Evaluación por competencias
Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

En este caso, apreciamos que el colaborador se asemeja al óptimo de lo requerido del puesto, en el cual apreciamos mínimos márgenes de falencias. Tanto su calidad profesional como su actitud frente al trabajo son casi lo requerido. Solamente resaltar que en la competencia de Aprendizaje Continuo la brecha es significativa, logrando obtener un nivel de 2 mientras que lo deseado es nivel 4.

Cuadro 9. Evaluación de Desempeño por Competencias – Auxiliar de Acabados

EMPRESA: L&S NASSI

PRODUCCIÓN

PUESTO: AUXILIAR DE ACABADOS

NIVEL MEDIDO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía		X			
	Tolerancia a la Presión			X		
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración		X			
	Responsabilidad			X		
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo		X			

Fuente: Elaboración propia

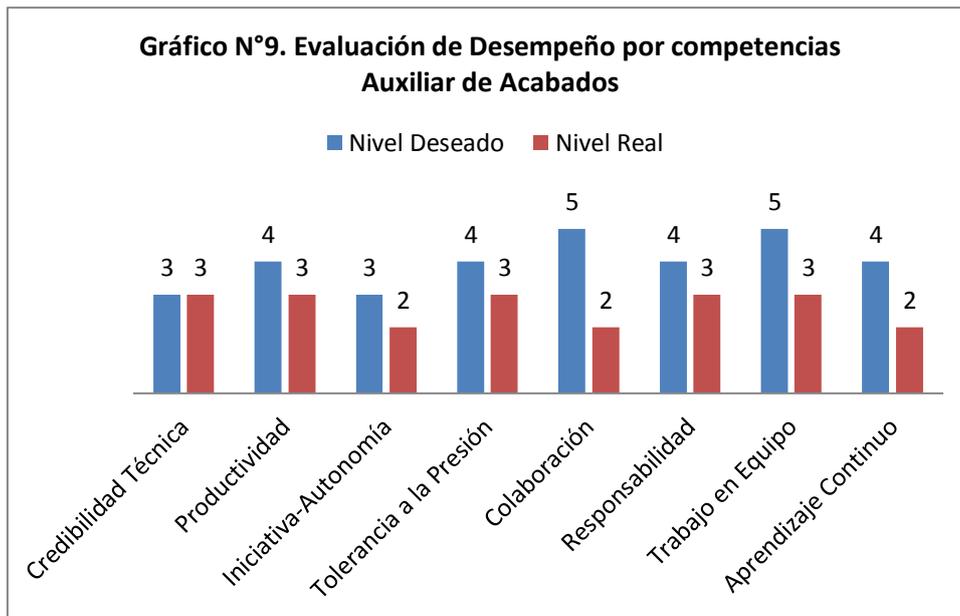
PRODUCCIÓN

PUESTO: AUXILIAR DE ACABADOS

NIVEL DESEADO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración					X
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo					X
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Formato adaptado del modelo de la Dra. Alles según MOF de la empresa



Fuente: Cuestionario de Evaluación por competencias
Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

En este caso, tres competencias resaltan por sus significativas brechas: Colaboración, Trabajo en Equipo y Aprendizaje Continuo, todas ellas en la dimensión Actitud frente al Trabajo. En colaboración se obtuvo un nivel de 2 de 5, en trabajo en equipo se obtuvo un nivel de 3 de 5 y en aprendizaje continuo se logró un nivel de 2 de 4.

Cuadro 10. Evaluación de Desempeño por Competencias – Maestro de Corte Plasma

EMPRESA: L&S NASSI

PRODUCCIÓN

PUESTO: MAESTRO DE CORTE PLASMA

NIVEL MEDIDO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión		X			
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración			X		
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo		X			

Fuente: Elaboración propia

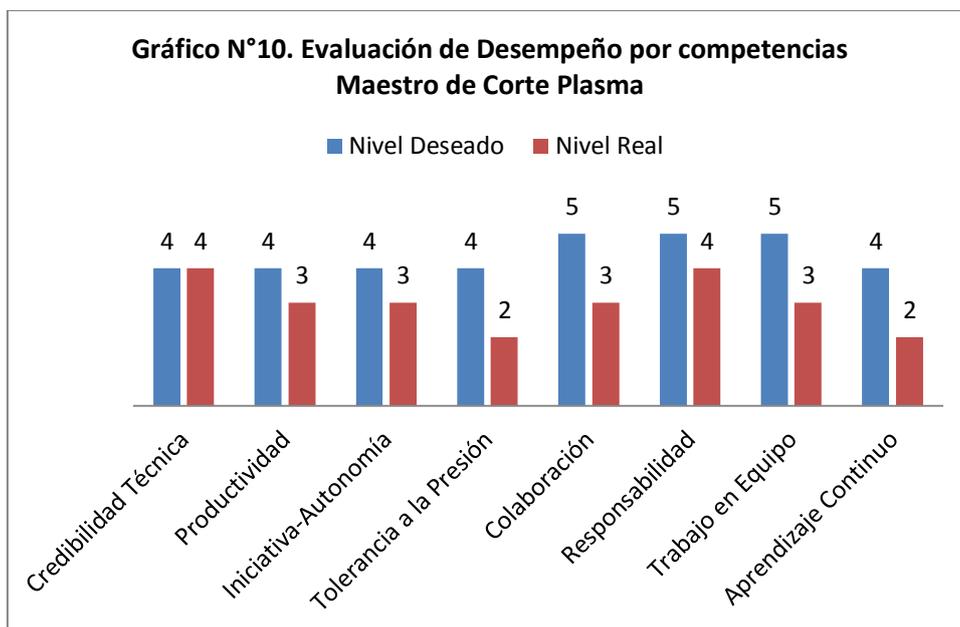
PRODUCCIÓN

PUESTO: MAESTRO DE CORTE PLASMA

NIVEL DESEADO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración					X
	Responsabilidad					X
	Trabajo en Equipo					X
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Formato adaptado del modelo de la Dra. Alles según MOF de la empresa



Fuente: Cuestionario de Evaluación por competencias
Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

Este colaborador muestra el mayor número de falencias en la evaluación con respecto a los demás colaboradores, en Tolerancia a la Presión (nivel 2 de 4), Colaboración (nivel 3 de 5), Trabajo en Equipo (nivel 3 de 5) y Aprendizaje Continuo (2 de 4).

Cuadro 11. Evaluación de Desempeño por Competencias – Electricista

EMPRESA: L&S NASSI

PRODUCCIÓN

PUESTO: ELECTRICISTA

NIVEL MEDIDO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo			X		

Fuente: Elaboración propia

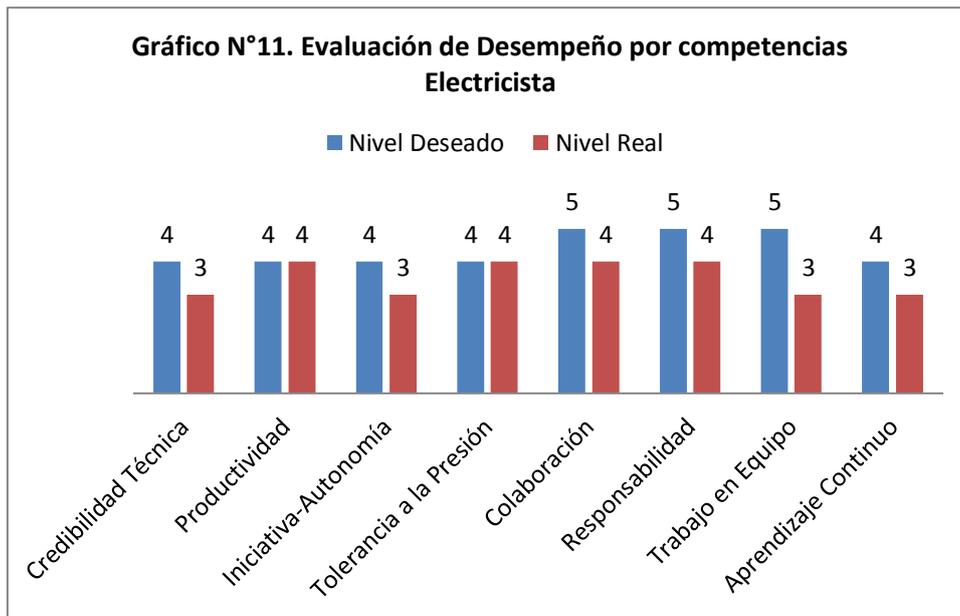
PRODUCCIÓN

PUESTO: ELECTRICISTA

NIVEL DESEADO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración					X
	Responsabilidad					X
	Trabajo en Equipo					X
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Formato adaptado del modelo de la Dra. Alles según MOF de la empresa



Fuente: Cuestionario de Evaluación por competencias
Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

En esta evaluación podemos notar una aproximación al nivel óptimo requerido, no obstante, resaltamos la brecha significativa en la competencia de Trabajo en Equipo logrando un nivel 3 del nivel 5 deseado.

4.1.2. Contrastación de la Hipótesis

Para la contrastación, se tuvo que trabajar con promedios. Es decir, se procedió a realizar la suma de los valores esperados de cada competencia a medir (ocho competencias) y luego ese resultado, se dividió entre el número de competencias consideradas, obteniendo así el promedio esperado para cada puesto. De igual manera, se procedió a realizar la suma de los valores medidos de cada competencia a medir y luego ese resultado, se dividió entre el número de competencias, obteniendo así el promedio alcanzado para cada puesto. La resta entre el estándar y el medido nos permitió encontrar la diferencia existente entre el nivel de competencia deseado y el medido por cada puesto. Por último, se procedió a realizar la prueba estadística t-student, donde pudimos encontrar los siguientes resultados:

Cuadro 12. Prueba de Hipótesis: Nivel alcanzado de competencia del personal del área de producción de la empresa L&S NASSI.

Puesto	Grupo	Prom	Dif	T _{cal}	T _{tab}	Significancia
Gerente de Producción	Estándar	4.63	-1.63	-8.88	1.89	p = 1.000 > 0.05
	Obtenido	3.00				No significativo
Asistente de Producción	Estándar	3.88	-1.13	-9.00	1.89	p = 1.000 > 0.05
	Obtenido	2.75				No significativo
Operador de Montacarga	Estándar	3.38	-1.00	-5.29	1.89	p = 0.999 > 0.05
	Obtenido	2.38				No significativo
Auxiliar de Diseño	Estándar	3.75	-0.88	-2.97	1.89	p = 0.990 > 0.05
	Obtenido	2.88				No significativo
Maestro Pintor	Estándar	4.00	-0.75	-2.39	1.89	p = 0.976 > 0.05
	Obtenido	3.25				No significativo
Mecánico	Estándar	4.38	-0.63	-3.42	1.89	p = 0.994 > 0.05
	Obtenido	3.75				No significativo
Especialista en Diseño	Estándar	4.00	-0.88	-2.50	1.89	p = 0.979 > 0.05
	Obtenido	3.13				No significativo
Supervisor de Maestranza	Estándar	3.75	-0.25	-0.68	1.89	p = 0.742 > 0.05
	Obtenido	3.50				No significativo
Auxiliar de acabados	Estándar	4.00	-1.38	-4.25	1.89	p = 0.998 > 0.05
	Obtenido	2.63				No significativo
Maestro de corte plasma	Estándar	4.38	-1.38	-5.23	1.89	p = 0.999 > 0.05
	Obtenido	3.00				No significativo
Electricista	Estándar	4.38	-0.88	-3.86	1.89	p = 0.997 > 0.05
	Obtenido	3.50				No significativo

Nota: Prom (promedio), Dif (diferencia).

Fuente: Elaboración propia

Descripción: En el cuadro N°12, se observan las diferencias en los promedios de los niveles alcanzados con los promedios de los niveles deseados o esperados para cada puesto del área de producción. Estas diferencias nos indican que el personal de producción no logra alcanzar los niveles de competencia esperados (diferencias negativas) y por ende se puede afirmar que están por debajo del promedio. También se observa que la prueba

estadística de la t-student calculada es mucho menor del valor tabular ($T_{cal} < T_{tab}$) y estadísticamente es no significativa ($p > 0.05$), en otras palabras se demuestra que el personal del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI no logra alcanzar el nivel esperado de competencia, probando así la hipótesis de la investigación.

4.1.3. Discusión de Resultados

La presente investigación nos ha permitido determinar el nivel de competencia de cada trabajador del área de producción, de la empresa metal mecánica L&S NASSI, a través del formato de Evaluación de Desempeño por competencias sugerido por la investigadora Martha Alles; este modelo fue adaptado a la realidad de la empresa, específicamente su MOF, habiéndose delimitado las ocho competencias a evaluar. Estas competencias fueron establecidas por los investigadores.

Es importante considerar que, según lo dicho por Chiavenato, la evaluación de desempeño es: “Una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (Chiavenato,2007). Se habla entonces de una herramienta de medición para conocer el desempeño del trabajador, mediante diversos factores que hacen posible, en un futuro, lograr un mejor rendimiento en su área de trabajo. Es en ese sentido que consideramos relevante la presente investigación, ya que nos ha permitido conocer el Nivel de Competencias alcanzado por los trabajadores del área de producción de la empresa metal mecánica L&S NASSI, así como establecer las competencias requeridas y el nivel deseado para cada una de ellas, para los diferentes puestos. La aplicación del modelo por competencias, nos ha permitido contrastar lo expuesto por Alles, al sostener que: “para trabajar en un modelo de competencias es imprescindible que se realice una apertura de las competencias en grados o niveles. La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo éstas y

en el grado que son requeridas por el puesto”. (Alles, 2011). Es por ello la importancia haber establecido los criterios de medición o indicadores para establecer los niveles de competencia, cumpliendo lograr de esta manera el objetivo específico uno, al considerar ocho competencias agrupadas en dos dimensiones. En la dimensión calidad profesional se establecieron: Credibilidad Técnica, Productividad, Iniciativa-Autonomía y Tolerancia a la Presión. En la dimensión actitud frente al trabajo: Colaboración, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Aprendizaje Continuo. Todas estas competencias o indicadores de medición se establecieron usando el diccionario de Competencias de la Dra. Alles siendo adaptado al MOF de la empresa. Una vez establecido las competencias a medir, se procedió a establecer la escala o el grado requerido para cada puesto y su significado, quedando de la siguiente manera:

1. Necesidad de mejora urgente
2. Necesidad de desarrollo
3. Normal
4. Muy bueno
5. Excelente.

La aplicación del formato de evaluación de desempeño por competencias, logrando cumplir el segundo objetivo específico de la investigación, nos ha permitido obtener los resultados del nivel de competencia actual por cada trabajador.

Con respecto al Gerente de Producción, la gráfica N°1 nos muestra el contraste entre el nivel esperado con el nivel alcanzado. Su evaluación nos

indicó el poco liderazgo respecto a la competencia de Iniciativa-Autonomía, donde la brecha es significativa. Otro aspecto relevante es la brecha en Aprendizaje continuo, que refleja poco interés en la formación y actualización de temas referidos a su puesto. Importante resaltar, la necesidad de mejorar las competencias productividad y responsabilidad, factores claves para el manejo de un equipo y el área. Haciendo mención al cuadro N°12, hemos podido ver que el promedio del nivel de competencia esperado es de 4.63, mientras que el nivel promedio alcanzado es de 3, es decir, una diferencia de 1.63 entre lo esperado y lo alcanzado. Esta es la mayor diferencia en comparación con los demás trabajadores.

Analizando el gráfico N°2, el caso del Asistente de Producción, hemos encontrado la brecha significativa en Trabajo en Equipo, que nos señaló la poca interacción con sus afines y una baja actitud frente al trabajo. En las demás competencias, se encontró un nivel por debajo de lo deseado. El cuadro N°12, nos indicó una diferencia de 1.13 entre el nivel promedio estándar o deseado con el alcanzado.

En el caso del Operador de Montacargas, gráfico N°3, se resaltó la dimensión de la calidad Profesional respecto a su productividad. Sin embargo, podemos decir también que hay poco apoyo de su persona a las labores de la empresa, tal como lo señaló la brecha de la competencia Colaboración. La diferencia entre los promedios esperados con los alcanzados es de 1.00, tal como se indica en el cuadro N°12.

Mencionando al Auxiliar de Diseño, gráfico N°4, se apreció la buena calidad profesional del participante, respecto a su credibilidad técnica y productividad.

No obstante, en cuanto a la tolerancia a la presión y colaboración se muestra una disminución en estos puntos, que conlleva a una baja actitud frente al trabajo. Su diferencia entre los promedios es de 0.88, tal como se puede apreciar en el cuadro N°14.

Con respecto al Maestro Pintor, gráfico N°5, se resaltó la casi óptima calidad profesional del colaborador, tal como refleja los indicadores. Sin embargo, podemos apreciar una baja actitud frente al trabajo, tal como lo demuestran las brechas de competencias como responsabilidad y trabajo en equipo. Considerando las diferencias en los promedios esperados y logrados se vio que es de 0.75, según lo presentado en el cuadro N°12.

Para el Mecánico, gráfico N°6, se apreció que el colaborador se asemeja al óptimo de lo requerido del puesto, en el cual se pudo encontrar mínimos márgenes de falencias. Tanto su calidad profesional como su actitud frente al trabajo son casi lo requerido. En este caso, según el cuadro N°12, la diferencia de promedios es de 0.63.

Con respecto al Especialista de Diseño, gráfico N°7, las brechas más significativas se encontraron en Iniciativa - Autonomía y Aprendizaje Continuo. En cuanto a Iniciativa-Autonomía podemos resaltar la poca innovación y creatividad por parte del colaborador, el cual se refleja en la competencia. Por último, la brecha en Aprendizaje Continuo nos indica poco interés por estar actualizado en su especialidad. En este caso la diferencia entre promedios es de 0.88, indicado en el cuadro N°12.

En la evaluación del Supervisor de Maestranza, se apreció que el colaborador se asemeja al óptimo de lo requerido del puesto, donde existen mínimos

márgenes de falencias. Tanto su calidad profesional como su actitud frente al trabajo son casi lo requerido. Solamente resaltar que en la competencia de Aprendizaje Continuo la brecha es significativa. Es por ello que la diferencia entre los promedios es de 0.25, la menor diferencia lograda por los trabajadores, tal como se aprecia en el cuadro N°12.

En el caso del Auxiliar de Acabados, gráfico N°9, tres competencias resaltaron por sus significativas brechas: Colaboración, Trabajo en Equipo y Aprendizaje Continuo, todas ellas en la dimensión Actitud frente al Trabajo. Esto nos indica una baja disposición para el cumplimiento de sus labores. En su caso, la diferencia entre los promedios alcanzó 1.38, tal como se encuentra señalado en el cuadro N°12.

Para el Maestro de Corte Plasma, gráfico N°10, se resaltó las brechas en cuatro competencias: Tolerancia a la Presión, Colaboración, Trabajo en Equipo y Aprendizaje Continuo. Este colaborador mostró el mayor número de falencias en la evaluación con respecto a los demás colaboradores, logrando, tal como se indica en el cuadro N°12, una diferencia de 1.38.

Por último, la evaluación del Electricista, se resaltó una aproximación al nivel óptimo requerido, no obstante, resaltamos la brecha significativa en la competencia de Trabajo en Equipo, logrando una diferencia entre promedios de 0.88, indicado en el cuadro N°12,

Por lo expuesto anteriormente, el presentar los cuadros para cada trabajador evaluado, logrando cumplir el objetivo específico tercero, nos permitió hacer un análisis diferenciado resaltando las diferencias con mayor significancia. Añadiendo a este análisis los resultados de la prueba de hipótesis, se puedo

encontrar algunos datos que llamaron la atención. Si bien es cierto, la mayor diferencia entre promedios lo tiene el gerente de producción, no necesariamente significa que es el que está más lejos del nivel de competencia esperado. Esto se comprobó por la prueba estadística t- student, arrojando un valor de -8.88, mientras que el asistente de producción, con una diferencia de 1.13 entre sus promedios, arrojó un valor de -9.00 en la prueba estadística. Es decir, el asistente es quién está más lejos del nivel de competencia esperado. Por otro lado, se observó que el supervisor de maestranza con la diferencia entre promedios más pequeña de 0.25, obtuvo un resultado de -0.68 en la prueba estadística, lo cual nos indicó que, él es quién se encuentra lo más cerca posible al nivel de competencia esperado.

En términos generales, hemos podido apreciar que las diferencias entre los promedios esperados como obtenidos nos pueden brindar un panorama para poder ver que todos los puestos están por debajo del nivel esperado, pero no nos brindó con exactitud qué puesto es el que tenía el peor puntaje, es decir, que puesto se encontraba más lejano al nivel deseado. Es por ello la importancia de la prueba estadística t-student, que nos ayudó a precisar con mayor precisión y certeza los puestos que se encuentran más alejados de los niveles de competencia deseados.

Considerando el objetivo general de la presente investigación, se determinó que el nivel de competencia de los trabajadores del área de producción de la empresa L&S NASSI no es el esperado para cada uno de sus puestos, quedando demostrada la hipótesis, por cuanto así lo muestran los resultados de los niveles de competencia por medio de la aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se pudo aplicar el formato de evaluación de desempeño por competencias al personal del área de producción, tomado del modelo de la Dra. Alles, siendo adaptado al MOF de la empresa, lo que permitió identificar indicadores de desempeño laboral para cada uno de los puestos de los trabajadores del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI, divididos en dos dimensiones. Para la dimensión calidad profesional se establecieron: Credibilidad Técnica, Productividad, Iniciativa-Autonomía y Tolerancia a la Presión. En la dimensión actitud frente al trabajo: Colaboración, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Aprendizaje Continuo.
- De acuerdo a la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias, se pudo medir el nivel de competencia del personal del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI y se obtuvo que no es el esperado para cada uno de sus puestos, ya que se encuentran por debajo del nivel requerido o deseado.
- De manera individual, cada cuadro mostró las falencias o debilidades de cada colaborador, el mismo que será tomado en cuenta para tomar medidas correctivas y desarrollar planes de acción que permitan alcanzar el nivel de competencia requerido para cada puesto.
- Se pudo determinar, por medio de la prueba estadística t-student, que todos los trabajadores del área de producción están por debajo del nivel de competencia deseado, siendo el asistente de producción quien se

encuentra más alejado al nivel esperado logrando un resultado de -9.00, mientras que el supervisor de maestranza es quién se encuentra más cerca al nivel esperado, obteniendo un resultado de -0.68. (ver cuadro N° 12).

Recomendaciones

- Implantar un programa diferenciado de capacitación para cada puesto y así poder disminuir gradualmente las brechas encontradas en la evaluación de desempeño.
- Revisar y actualizar periódicamente los niveles exigidos de las competencias para cada puesto con la finalidad de determinar si son los adecuados.
- Establecer como práctica de la empresa la retroalimentación individualizada cada vez que se realiza la evaluación de desempeño a los colaboradores y así evitar un clima tenso dentro de la organización.
- Establecer el modelo de gestión por competencias para desarrollar todos los procesos en el área de recursos humanos, entre ellos la evaluación del desempeño.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2011). *Desempeño por Competencias (Segunda ed.)*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Competencias. La Trilogía (Vol. I)*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos (Segunda ed.)*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos (Quinta ed.)*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos (Octava ed.)*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Descenzo, D., & Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Limusa S.A.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal (Octavo ed.)* México: Pearson
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- González, M., & Olivares, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Continental.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos (Quinta ed.)*. Madrid: Pearson.
- Lavanda, D. (2005). *Evaluación del desempeño*. Extraído de <http://www.mono-grafias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#metodos>.
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano (Segunda ed.)*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Robbins, S. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal (Séptima ed.)*. México: Cengage Learning.

Siliceo, A. (2002). Capacitación y Desarrollo de Personal (Cuarta ed.). México D.F.: Limusa S.A.

William, B., & Davis, K. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos. Madrid: Mc Graw Hill Internacional.

Werther, W., & Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos (Quinta ed.). México: McGraw Hill.

Worley , C., & Cummings, T. (2008). Desarrollo Organizacional y Cambio. México: Cengage Learning.

Anexos

Anexo N°1: Formato de evaluación del desempeño por competencias.

EMPRESA: L&S NASSI

PRODUCCIÓN

PUESTO:

NIVEL MEDIDO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica					
	Productividad					
	Iniciativa-Autonomía					
	Tolerancia a la Presión					
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración					
	Responsabilidad					
	Trabajo en Equipo					
	Aprendizaje Continuo					

PRODUCCIÓN

PUESTO:

NIVEL DESEADO

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica					
	Productividad					
	Iniciativa-Autonomía					
	Tolerancia a la Presión					
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración					
	Responsabilidad					
	Trabajo en Equipo					
	Aprendizaje Continuo					

Anexo N°2: Manual de organización y función

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1.NOMBRE DEL PUESTO	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN
2.UBICACIÓN ÓRGANICA a. GERENCIA: b. DEPARTAMENTO: c. UNIDAD:	Producción - -
3.SUPERVISIÓN Y RELACIONES a. REPORTA A: b. SUPERVISA A: c. RELACIONES INTERNAS: d. RELACIONES EXTERNAS:	Gerencia de Producción Ninguno Comercial y Contabilidad Contratistas, Clientes
II. FUNCIÓN BÁSICA	
Recepcionar órdenes de fabricación, coordinar con el jefe de producción y con los clientes los detalles de los acabados del producto, apoyar en el control de calidad para la inmediata entrega.	
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionar órdenes de Fabricación (Proformas) y entregarlas al Jefe de Producción para su distribución respectiva. - Aperturar módulos de nuevas fabricaciones. - Informar al área de Logística la apertura de nuevos módulos para la atención de pedidos de materiales y suministros. - Actualizar Programa de producción. - Registrar % avance de unidades en proceso de fabricación. - Coordinar con cliente detalles de acabados como: Color de pintura, logotipos, placas sticker de: Placa de rodaje, cubicación, tara y otros. - Informar a los Pintores sobre el diseño de pintura que se aplicará en unidad fabricada. - Coordinar con el proveedor de diseño la instalación de logos, placas y otros servicios que solicite el cliente para la unidad en fabricación (Enviar fotos de unidad con medidas para dimensionar y centrar logos) - Coordinar con Empresa Cubinor, la cubicación de las cisternas fabricadas. - Coordinar con el área de Ventas el envío de la documentación respectiva de las unidades para entrega a Cliente (Tarjeta de propiedad, placas, certificado de fabricación u otro documento que solicite el cliente). - Solicitar autorización de salida de unidad fabricada al área de Ventas, Gerencia y/o Créditos y Cobranzas. - Apoyar en el control de calidad final de la unidad por entregar (Colocación de cinta reflexiva y check list de accesorios requeridos por el Cliente). - Llenar formato de G/R de fabricaciones nuevas y reparaciones. - Entregar a cliente la documentación respectiva de la unidad fabricada: G/R, certificado de fabricación y tarjeta de propiedad (En algunos casos son entregadas a los Clientes antes de la entrega de su unidad). - Llenar formato de O/S de reparaciones. - Registrar O/S y enviarlas al área de Créditos y Cobranzas para su facturación respectiva. - Registrar G/R de fabricaciones y servicios. - Archivar las G/R por cada cliente, O/S, Estados de Cuenta de Contratistas, Documentos Emitidos/Recibidos. - Enviar reporte semanal de G/R emitidas al área de Contabilidad para el control respectivo. - Enviar reporte mensual de O/S anuladas al área de Contabilidad para el control respectivo. 	

- Registrar fabricaciones y servicios en Estado de Cuenta de Contratistas de Ensamblaje.
- Solicitar requerimiento quincenal a Contratistas de Ensamblaje para evaluación y pago respectivo por las fabricaciones realizadas.
- Registrar quincenalmente los servicios de Pintura para evaluación y pago respectivo.
- Enviar requerimientos quincenales ya evaluados de Contratistas de Ensamblaje y Pintura para última evaluación y pago respectivo al área de Contabilidad, RR.HH, Gerencia y Administración.
- Registrar los pagos definitivos de Contratistas de Ensamblaje y Pintura.
- Actualizar Estado de Cuenta de Contratistas y enviar por Email a las áreas de Gerencia y Administración respectivamente.
- Revisar y enviar correos electrónicos.
- Redactar documentos solicitados por el Jefe de Producción
- Otras funciones que designe el Jefe de Producción

IV. REQUISITOS

a. CONOCIMIENTOS	Técnico o Superior en Ing. Industrial, Administración
b. EXPERIENCIA	1 años
c. OTROS	Liderazgo, Trabajo en Equipo, Iniciativa, Proactivo.

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. NOMBRE DEL PUESTO	Supervisor de Maestranza
2. UBICACIÓN ÓRGANICA	
a. GERENCIA:	PRODUCCIÓN
b. DEPARTAMENTO:	Diseño
c. UNIDAD:	-
3. SUPERVISIÓN Y RELACIONES	
a. REPORTA A:	Gerencia de Producción
b. SUPERVISA A:	-
c. RELACIONES INTERNAS:	-
d. RELACIONES EXTERNAS:	-
II. FUNCIÓN BÁSICA	
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con el área de producción las proformas de las nuevas fabricaciones, recibiendo detalles de requerimiento de clientes, para empezar el diseño de la unidad. 	
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar junto con los maestros de obra en los primeros bosquejos iniciales para la nueva estructura a fabricar - Realizar el análisis estructural en el programa adecuado para garantizar el buen funcionamiento de la nueva estructura a fabricar - Elaboración de planos de fabricación de la estructura y conversión de dibujos CAD al programa CAM para el corte por plasma - Coordinar con el operario de la máquina de corte por plasma el orden de las piezas a cortar siguiendo prioridades del registro de avance de unidades que maneja el Dpto. de producción - Apoyo al jefe de planta en la supervisión de que la fabricación se realice de acuerdo a las especificaciones de plano y proforma inicial - Apoyo en el control de calidad final previo a la entrega de nuevas unidades: chequeo de accesorios, apoyo en el pegado de cinta reflectiva, etc. - Trabajar en la mejora de las estructuras y accesorios de las diversas unidades fabricadas así como en la modificación de planos según nuevos requerimientos y consideraciones de diseño. Realizar conjuntamente con el departamento de producción, el diseño gráfico de colores y logos de las nuevas unidades a fabricar - Apoyo al departamento de producción en el ingreso de unidades para reparación y/o montaje de estructuras - Realización de proformas de reparación en coordinación con el departamento de ventas para envío a cliente y posterior confirmación del trabajo - Coordinar las ordenes de trabajo con el grupo de contratistas previamente seleccionado para realizarlo - Apoyo en la supervisión de los trabajos de mantenimiento que se realizan, realizando funciones de diseño, tales como diseño de piezas y coordinación con el área de corte por plasma, si es que es necesario - Realización del costeo del servicio de reparación realizado a diferentes unidades y coordinación con la asistente de producción para la redacción y el trámite necesario. 	
VI. REQUISITOS	
a. CONOCIMIENTOS	Técnico o Bachiller en Administración o Ing. Industrial
b. EXPERIENCIA	1 año
c. OTROS	Liderazgo, Trabajo en Equipo, Iniciativa, Proactivo.