



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“PLANEACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD EN UNA
EMPRESA PRIVADA DE CONCRETO PREMEZCLADO, AÑO 2017”**

MODALIDAD PARA OPTAR EL GRADO:

MAESTRO EN GERENCIA DE PROYECTOS DE INGENIERÍA

AUTOR:

ESTRADA BALDEÓN JORGE ARMANDO

ASESOR:

DR. COLLAZOS PAUCAR EDWIN

JURADO:

DR. SOLIS FONSECA JUSTO PASTOR

DR. FLORES VIDAL HIGINIO

DR. RODRIGUEZ RODRIGUEZ CIRO

LIMA-PERÚ

2018

Título

**“PLANEACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA
PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA PRIVADA DE
CONCRETO PREMEZCLADO, AÑO 2017”**

DEDICATORIA:

A Dios por darme la fuerza para nunca darme por vencido

A mis padres por ser mi ejemplo de lucha constante

Sobre todo a mi Madre que siempre fue mi luz y

Esperanza.

RECONOCIMIENTO

Mi especial reconocimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

Dr. Higinio Exequiel Flores Vidal.

Dr. Ciro Rodríguez Rodríguez.

Dr. Justo Pastor Solís Fonseca.

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo mi reconocimiento para mi asesor:

Dr. Edwin Collazos Paucar.

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

RESÚMEN

El objetivo de la presente tesis es determinar qué relación existe entre la planeación del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017, para lo cual se desarrolla un análisis de la planeación del desempeño y como este análisis se relaciona con el desempeño de una empresa privada de concreto premezclado en el año 2017. La metodología de la investigación tendrá un enfoque cuantitativo no experimental-transversal y adopta el método hipotético-deductivo. Se utilizaron instrumentos con enfoques en planeación del desempeño y la productividad; también se usó como herramienta la recolección de datos, siendo encuestados 5 altos directivos de una empresa de concreto premezclado; presenta un modelo de escala de Likert, brindando al encuestado la facilidad de poder graduar su opinión ante afirmaciones complejas.

Se determinó que La planeación del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017 .Esto se debe a la significativa relación de los factores como la ejecución del desempeño, evaluación del desempeño y la revisión del desempeño con la productividad de una empresa de concreto premezclado.

Palabras Claves: desempeño, productividad, evaluación de desempeño, eficiencia, eficacia.

Abstract

The objective of this thesis is to determine what relationship exists between the planning performance and productivity in a privately owned ready-mix concrete, year 2017, for which it develops an analysis of the planning of the performance, and as this analysis relates to the performance of a private company of ready-mix concrete in the year 2017. The methodology of the research will be a quantitative approach is non-experimental-cross-sectional and adopted the hypothetical-deductive method. We used instruments with approaches in planning, performance and productivity; it is also used as a tool of data collection, being surveyed 5 senior managers of a company of ready-mix concrete. Presents a model of Likert scale, giving the respondent the ease of being able to adjust their opinion to statements complex.

It was determined that The planning performance was significantly correlated with the productivity of a company's private ready-mix concrete, 2017. This is due to the significant relationship of the factors such as execution performance, performance evaluation, and performance review with the productivity of a company of ready-mix concrete.

Key words: performance, productivity, performance evaluation, efficiency, effectiveness.

INDICE

PORTADA	i
TÍTULO	ii
DEDICATORIA	iii
RECONOCIMIENTO	iv
INDICE	v
Resumen	v
Abstract	vi
Introducción	xi
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. ANTECEDENTES	13
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.3. OBJETIVOS	21
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	22
2.1. BASES TEÓRICAS ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA.....	25
2.2. MARCO CONCEPTUAL	42
2.3. HIPÓTESIS.....	47
CAPITULO III: MÉTODO	49
3.1. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACION	49
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.3. VARIABLES.....	51
3.4. POBLACIÓN.....	51
3.5. EL MUESTREO	52
4.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	52
4.1.1. RECOLECCIÓN DE DATOS	52
4.1.2. ANÁLISIS DE DATOS	53
CAPITULO IV: DE RESULTADOS	55

4.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	55
Hipótesis general.	55
4.2. OTROS RESULTADOS	60
CAPITULO V: DISCUSIÓN	67
DISCUSIÓN	67
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES.....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	84
ANEXO 2: INSTRUMENTO	85

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de desempeño de recursos humanos.....	26
Figura 2: Responsabilidad social e integración.	28
Figura 3: Compensaciones	31
Figura 4: frecuencia respecto a los factores de la planeación del desempeño	61
Figura 5: frecuencia respecto a las dimensiones de la productividad	61
Figura 6: Frecuencia de los indicadores de la ejecución del desempeño ..	¡Error!
Marcador no definido.	
Figura 7: frecuencia respecto a los indicadores de la evaluación del desempeño	
.....	62
Figura 8: frecuencia respecto a los indicadores de la revisión del desempeño	63
Figura 9: Grafica de barras respecto a la frecuencia respecto a los indicadores	
de la efectividad	64

Figura 10: Grafica de barras respecto a la frecuencia respecto a los indicadores de la eficiencia	65
Figura 11: Grafica de barras respecto a la frecuencia respecto a los indicadores de la eficacia.	66

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalizacion de las variables	51
Tabla 2: confiabilidad	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3: Correlaciones de la Planeación del desempeño y la Productividad ..	55
Tabla 4: Correlaciones de la ejecución del desempeño y la productividad	57
Tabla 5: Correlaciones la evaluación del desempeño y la productividad	58
Tabla 6: Correlaciones dela Revisión del desempeño y la Productividad	59
Tabla 7: frecuencia respecto a los factores de la planeación del desempeño	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8: frecuencia respecto a las dimensiones de la productividad	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9: Frecuencia de los indicadores de la ejecución del desempeño ...	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10: frecuencia respecto a los indicadores de la evaluación del desempeño	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11: frecuencia respecto a los indicadores de la revisión del desempeño	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12: frecuencia respecto a los indicadores de la efectividad	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 13: frecuencia respecto a los indicadores de la eficiencia	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14: frecuencia respecto a los indicadores de la eficacia .	¡Error! Marcador no definido.

Introducción

Las empresas hacen uso de los recursos para mejorar la productividad. La función de la planeación del desempeño contribuye efectivamente en alcanzar una ventaja competitiva, siendo el personal un recurso relevante para poder diferenciarse de otras compañías.

Una importante herramienta del departamento de recursos humanos para tener el mejor personal, esto implica desarrollar un plan que permita conocer sus necesidades y poder hacer frente a estas para que ellos se fijen metas y trabajen activamente para alcanzarlas, por esto es necesario que la empresa tenga un sistema de planeación del desempeño y le permita desarrollar y mejorar la productividad.

El esquema de la investigación, comprende cinco fases:

- La primera fase se realiza con el planteamiento, que se divide en dos áreas, el planteamiento del problema y antecedentes, objetivos justificación, alcances, limitaciones, y variables.
- La segunda fase, se realiza con el marco teórico, el marco conceptual, y la definición de las hipótesis de estudio.
- La tercera fase, se elabora con el método de investigación que comprende: el Tipo de investigación, mediante , la estrategia de ensayos hipótesis formuladas al respecto, la definición del análisis de estudio, el área determinada de los sectores y el muestreo de la población, y asimismo se menciona de manera explícita y descriptiva

acerca de las técnicas de investigación empleadas, así como la exploración de información y recaudar recursos, programas, maquinas, datos, y la transformación del conocimiento adquirido del personal de las empresas en lecciones aprendidas.

- La cuarto fase, se orienta a los objetivos o hipótesis, las limitaciones alcances y encuestas al personal relacionado.
- La quinta fase, consiste en los resultados de las discusiones y el análisis de la validación de las hipótesis formuladas; ocasionado la finalización de las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Nacionales

Alva & Juárez (2014) Trujillo, en su tesis de investigación titulada: “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014”. Presentada ante la Universidad Privada Antenor Orrego, sostiene:

Los autores. Realizaron una metodología de diseño descriptivo de corte transversal, en la cual el tamaño de la muestra correspondió a la población muestra conformado por 80 participantes de la empresa agropecuaria s.a. Entre los resultados más relevantes se considera que existe un nivel medio de satisfacción de los colaboradores y un nivel de productividad traducida en el desempeño laboral que es regular. Se identificó que los colaboradores de la empresa laboran los días feriados siendo compensado con un día de descanso la cual genera una desmotivación ya que el colaborador prefiere que se le pague Asimismo corresponde a gerencia, analizar y evaluar continuamente esos detalles.

Checa (2014) Trujillo, en su tesis de investigación titulada: “Propuesta de mejora en el proceso productivo de la línea de confección de polos para incrementar la productividad de la empresa confecciones Sol”, Presentada ante la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada del Norte, sostiene:

El autor en la presente investigación tuvo como objetivo implementar una propuesta de mejora en el proceso productivo, para incrementar la productividad de la línea de confección de polos en la empresa de confecciones “Sol”; para lo cual se aplicará las herramientas de ingeniería industrial tales como: estudio de tiempos y métodos de trabajo, gestión de almacén y distribución de planta. se procedió a la realización de la propuesta de mejora mediante: aplicación de estudio de tiempo y métodos de trabajo con el fin de estandarizar cada estación del proceso productivo y tener una base para hacer mejoras continuas, gestión de almacén las cual incluyen: Clasificación ABC, codificación y estandarización de los diferentes materiales e herramientas el cual permite disminuir tiempos innecesarios de búsqueda y verificación de materiales complementándose con el Plan de Requerimiento de Materiales; y finalmente aplicar la mejora de distribución de planta para evitar tiempos de traslado innecesarios y contribuir al mejor flujo del producto. Los resultados que se lograron son: Se logra incrementar la productividad de línea de polos básicos a 90.68%, es decir una producción semanal de 759 prendas. En base a la evaluación económica de la propuesta de mejora del proyecto; se llega a la conclusión que la implementación del proyecto de inversión es factible y conveniente de realizar en la línea de confección de polos básicos con una VAN de $16,462.64 > 0$ y una TIR de $182.33 \% > COK$; con un B/C de $2.039 > 1.05$.

Aliaga (2014) Lima, en su tesis de investigación titulada: “Propuesta de mejora de los procesos en el área de operaciones de una consultora de empresas para el montaje de la escenografía de los programas de alto impacto dictados”. Presentada ante la Facultad De Ingeniería de la Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas, sostiene:

El autor en la presente investigación tuvo como objetivo presentar propuestas de mejora hacia cada una de las causas que están repercutiendo en el buen resultado de las operaciones de la empresa. Adicionalmente, se presentaron alternativas de solución para mejorar la eficiencia de los procesos involucrados en la planificación y el montaje de la escenografía, optimizando los recursos y haciendo que las actividades de trabajo operen con eficacia y calidad en todo momento. Se utilizaron métodos como mejora continua y acciones correctivas basada en la lógica deductiva que conduce a la identificación de las causas que generan la no conformidad detectada. Con lo que se concluyó que las mejoras planteadas en el estudio abarcan mejoras específicas y generales del proceso escogido. Las primeras muestran un mayor detalle, pues aportarán de manera significativa a la corrección, la estandarización y el control de los problemas generados en el Proceso de Montaje de la Escenografía en la empresa SUPERA. El análisis realizado ha llegado a la conclusión que la mayoría de los problemas encontrados obedecen a una falta o una inadecuada gestión del manejo de procesos y/o seguimiento de procedimientos en las actividades donde se producen dichos problemas.

Alcalde & Lalangui (2016) Chiclayo, en su tesis de investigación titulada: “Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano, en la empresa MW Business S.A.C. De Chiclayo en el 2014”. Presentada ante la Facultad De Ciencias de la Ingeniería de la Universidad De Lambayeque, sostiene:

Los autores en la presente investigación tuvieron como objetivo Medir el Desempeño del Recurso Humano de la empresa MW BUSINESS S.A.C a través del Modelo 360°, para la mejora de la Gestión del Recurso Humano en el año 2014. Se usó una metodología de investigación es exploratoria - cualitativa, porque partimos de un análisis de la situación actual de la empresa y esta ayuda a definir el modelo de Evaluación de Desempeño 360° en MW BUSINESS a partir de datos estadísticos, en la cual la muestra fue la población total en la empresa MW BUSINESS SAC que corresponde a un total de 40 trabajadores. Con lo que se concluyó que En la aplicación del modelo de evaluación del desempeño en la empresa MW BUSINESS S.A.C., se logró determinar que su desempeño es REGULAR, dado que el que conoce mejor los resultados de los trabajadores es el jefe inmediato. Llegamos a la conclusión que los trabajadores necesitan una intervención urgente por parte de los superiores, donde tomen medidas en mejorar la atención al cliente, fomentar la comunicación en los trabajadores, y en la mejora de sus resultados. MW BUSINESS S.A.C., es una pequeña empresa que no contaba con un modelo de evaluación que se ajuste a sus trabajadores. Esta es una empresa enfocada solo en los resultados, solo le importan los números y deja de lado a

su mayor recurso que tienen, es decir los trabajadores que si no fuese por ellos no estaría la empresa en marcha.

Curo (2014) Juliaca, en su tesis de investigación titulada: “Desempeño laboral del especialista y eficiencia del área de gestión pedagógica de la unidad ejecutora 300 - dirección regional de educación Cusco - 2014”. Presentada ante la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, sostiene:

El autor en la presente investigación tuvo como objetivo establecer el grado de relación que existe entre el Desempeño Laboral del Especialista y los niveles de Eficiencia del Área de Gestión Pedagógica de la Unidad Ejecutora 300 - Dirección Regional de Educación Cusco 2014. La investigación es considerada de tipo Descriptivo – Correlacional., indagan la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, estudios plenamente descriptivos. La muestra obtenida fue de 166 jefes de área de gestión pedagógica, especialistas, formadores y directores de instituciones educativas de la Unidad Ejecutora 300 de la Dirección Regional de Educación Cusco 2014. Con lo que se concluyó que el grado de relación que existe entre el Desempeño Laboral del Especialista y los niveles de Eficiencia, siendo esta relación directa y positiva, según el coeficiente de correlación $R=0.807$ de Pearson, y predictivo donde en un $R^2=65.1\%$ de la eficiencia del Área de Gestión Pedagógica es posible predecir la eficiencia a través del Desempeño Laboral del Especialista del Área de Gestión Pedagógica de la Unidad Ejecutora 300 - Dirección Regional de Educación Cusco 2014.

1.1.2. Internacionales

Monroy (2015) Guatemala, en su tesis de investigación titulada: “Coaching y Desempeño Laboral (Estudio realizado con supervisores y visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango)”. Presentada ante la Facultad De Humanidades de la Universidad Rafael Landívar, sostiene:

El autor en la presente investigación tuvo como objetivo proponer a los propietarios y gerentes de las empresas químico farmacéuticas de la Ciudad de San Quetzaltenango la metodología sobre un programa de entrenamiento que les oriente hacia un desarrollo integral. El estudio lo conforman cuarenta colaboradores y supervisores de seis empresas farmacéuticas de Quetzaltenango que corresponden al 100% de la población; hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 20-65 años de diversas religiones, casados y solteros algunos profesionales y otros no. Con, lo que se concluyó que la aplicación de Coaching se relaciona de forma positiva en el desempeño laboral de los trabajadores ya que incrementa el índice de ventas, el número de clientes y el número de visitas que se realizan, además que permite el logro de metas organizacionales y hace que los trabajadores sean más productivos en su actividad laboral. Las metas de desempeño que las empresas farmacéuticas exigen que se cumplan en el puesto de visitador médico son incremento del índice de ventas, aumento del número de clientes que se unen a la cartera de ventas y aumento del número de visitas que realiza un visitador médico en forma diaria, semanal y mensual, las cuales son de vital importancia para medir el desempeño laboral en tal puesto de trabajo.

Curillo (2014) Ecuador, en su tesis de investigación titulada: “Análisis y propuesta de mejoramiento de la productividad de la fábrica artesanal de hornos industriales FACOPA” Presentada ante la Carrera de Administración de empresas de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, sostiene:

La autora en la presente investigación tuvo como objetivo Realizar una propuesta de mejora a la Productividad en la Fábrica Artesanal de Hornos Industriales FACOPA. Mediante el análisis de la productividad de la empresa FACOPA con la visita a sus instalaciones se pudo realizar un estudio sobre todos los recursos con los que cuenta que posibiliten al mejoramiento de la labor productiva, y que esta le permita mantener resultados positivos y a largo plazo. Con lo que se concluyó que La empresa FACOPA es una fábrica en crecimiento ya que no solo depende de una producción de modelos estándar, sino también de nuevos diseños que se plantean en el mercado actual, lo que ha permitido que esté a la vanguardia en mejorar continuamente sus equipos. Para todo lo mencionado anteriormente se ha puesto a consideración que es necesario mejorar la productividad dentro de la empresa y revisar una propuesta o plan más seguro estratégico actualizado y eficaz.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas de todo tipo hacen uso de los recursos externos como los internos para mejorar la productividad. La función de los recursos humanos contribuye efectivamente en alcanzar una ventaja competitiva, el personal es un recurso que es relevante para poder alcanzar una diferenciación entre una

compañía y otra. Los altos directivos esperan que el desempeño del personal apoye en la mejora de la productividad.

El talento humano, es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas de las personas que laboran; es necesario que exista un equilibrio entre los objetivos de la empresa y la de los empleados.

Una importante herramienta del departamento de recursos humanos para tener el mejor personal, esto implica desarrollar un plan que permita conocer sus necesidades y poder hacer frente a estas para que ellos se fijen metas y trabajen activamente para alcanzarlas, por esto es necesario que la empresa tenga un sistema de planeación del desempeño y le permita desarrollar y mejorar la productividad .En el caso de las plantas concretaras que actualmente se encuentra alrededor del mundo que facilitan el trabajo de proporcionar concreto premezclado para las obras, es necesario tener en cuenta que la planificación producción calidad y costos son necesarios en las obras , dichas plantas abastecen el concreto premezclado en zonas andinas se puede economizar el traslado del concreto a zonas inasibles se debe sistematizar el trabajo en plena obra Aplicando una buena gestión y tecnología para sistematizar los procesos constructivos en las obras, Se trata de abastecer el diseño mezcla de concreto.

1.2.1. Formulación del problema

1.2.1.1. Problema principal

¿Qué relación existe entre la planeación del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017?

1.2.1.2. Problemas secundarios

– ¿Qué relación existe entre la ejecución del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017?

– ¿Qué relación existe entre la evaluación del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017?

– ¿Qué relación existe entre la revisión del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo principal

Determinar qué relación existe entre la planeación del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado en el Perú, año 2017.

1.3.2. Objetivos secundarios

- Determinar qué relación existe entre la ejecución del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

- Determinar qué relación existe entre la evaluación del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

- Determinar qué relación existe entre la revisión del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado año 2017.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.4.1. Justificación de la investigación

La investigación se orienta desde el aspecto teórico, práctico, metodológico, y social, teniéndose que:

1.4.1.1. Justificación teórica

Esta investigación se sustenta por trabajos realizados sobre la planeación del desempeño y la productividad en empresas.

Se detallara sobre conceptos teóricos, principales de las variables a utilizar que son planeación del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017; aplicar alguna teoría, doctrinarios y estratégicos de dichos estudios que se apliquen efectivamente en la

elaboración de los factores como ejecución del desempeño, evaluación del desempeño y revisión del desempeño.

1.4.1.2. Justificación practica

En cuanto, esta investigación tendrá un desarrollo de justificación práctica enfocada sobre planeación del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017, a fin de que puedan contribuir directamente hacia un mayor nivel de efectividad, eficiencia y eficacia dentro de la productividad de esta empresa, teniendo en cuenta los siguientes indicadores como: Objetivos planteado, calidad, uso óptimos de recursos, cumplimiento de obligaciones, logro de metas y la producción de alternativas creativas, para que se pueda ejecutar en forma más prolija e inmediata, y con plena satisfacción con los factores del productividad en relación con la planeación del desempeño.

1.4.1.3. Justificación metodológica

Esta investigación se justifica por ser descriptivo y correlacionar en base a la teoría de (Hernández, Fernández & Baptista, 2010) .Aportara nuevas herramientas tecnológicas para el uso de investigaciones asertivas en entidades privadas.

Se invoca nuevas herramientas de investigación la cual permitirá indagar y monitorear con mayor detalle la problemática de los trabajos de investigación.

1.4.2. Importancia de la investigación

El presente trabajo es importante porque se hará una planeación del desempeño, de acuerdo a la ejecución, evaluación y revisión ya que son claves en una empresa. La evaluación del desempeño determina como actúa cada persona dentro de la empresa u organización, de acuerdo a ciertos factores para el logro de los objetivos planteados por la empresa o por la misma persona. La evaluación el desempeño es fundamental para ayudar y mejorar las relaciones en la empresa.

Con esto obtener una productividad considerable, que se base en la eficiencia, eficacia, logro de metas, cumplimiento de obligaciones por parte de los altos directivos de la empresa privada de concreto premezclado del año 2017.

Las limitaciones falta de tiempo para realizar visitas técnicas a las plantas concretaras y no poder concurrir a reuniones de la alta dirección.

CAPITULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1. BASES TEÓRICAS ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA

2.1.1. Plan del desempeño

Según Becerra (2010):

Se sugieren formas y mecanismos para evaluar el desempeño, una vez implantado, así como las maneras para adaptarlo a las necesidades de la organización y a su realidad. Este paso tiene dos partes, en la primera se planea la implantación y en la segunda se ejecuta para después evaluar los resultados y adaptar los planes y mecanismos en busca del mejoramiento del desempeño. En esta etapa lo más importante es que los involucrados tengan un entendimiento de lo que se quiere lograr, la motivación y los medios para llevarlo a cabo, además de buscar la objetividad a partir de la observación y corregir los cursos de acción elegidos para cumplir los objetivos, pues su éxito ayudará a la empresa a avanzar en su misión. Se realiza de forma participativa un plan para aplicar el diseño seleccionado. En este paso se acuerdan tiempos, se fijan metas y se establecen compromisos claros y bien definidos. (p. 168).

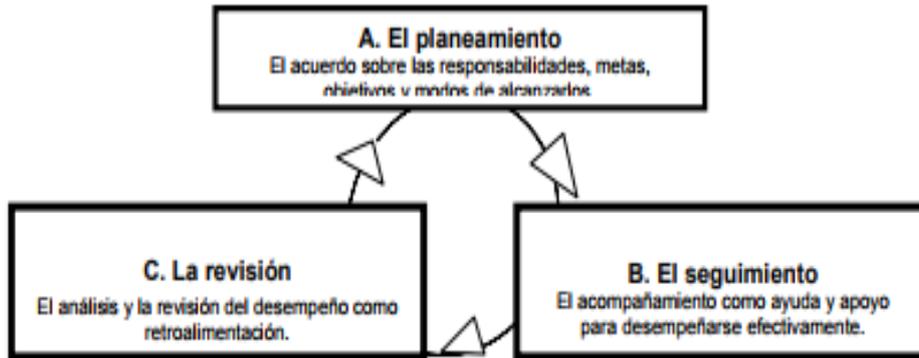


Figura 1: Ciclo de desempeño de recursos humanos.

Fuente: Kievsky y Szvarc (2005).

2.1.1.1. Ejecución del desempeño

Según MEP (2014):

La prueba de ejecución o prueba práctica es aquella en la que los empleados son instados a realizar una determinada actividad para comprobar el dominio de ciertas habilidades, destrezas y competencias, así como la aplicación de los conocimientos adquiridos. En ellas se deben considerar tanto los procesos (secuencia y movimientos ejecutados), como los productos (resultado de esos procesos) (p. 10).

Según Becerra (2010):

La estructura de dichos procesos no modificará las jerarquías de la organización en la que se esté implantando, sino las formas de comunicar las estrategias y como llevarlas a ejecución. Estos aspectos serán el eje sobre el cual actuará el sistema de comunicación y evaluación del desempeño (p.140).

Una parte de la estructura de la comunicación y medición del desenvolvimiento de los trabajadores en una organización dependerá del aspecto formal y

delimitado de la misma, esto es, sus reglas, funciones y jerarquía en la organización. Puede encontrarse un bosquejo de ellos, al revisarse los manuales y procedimientos, además de conocer el organigrama de la organización y las funciones de cada puesto (p.140).

2.1.1.1.1. Responsabilidades administrativas.

“El compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general” (Jaramillo y Ángel 1996).

Según Meza (2007):

En un principio la palabra responsabilidad hace alusión a una virtud, a una cualidad, a una disposición que comprende el asumir las consecuencias de cualquier decisión tomada consiente y libremente. A su vez esto significa el responder y el dar cuentas. La palabra responsabilidad se puede referir también a un cargo, a un compromiso u obligación. Se entiende entonces que para un actuar responsable de la empresa deben existir unas condiciones tanto de libertad, como de voluntad y de conciencia para la toma de las decisiones, es decir, la empresa debe tener conciencia de sus decisiones y sus consecuencias, además estas deben ser tomadas de forma voluntaria y libres (p. 24).

Lo social comprende, tanto a la sociedad del entorno, aquella comunidad en la que se encuentra la empresa y todas aquellas que se puedan ver afectadas por la misma, como a la sociedad que existe al interior de la misma empresa,

refiriéndose a todas aquellas que conforman personas en el área administrativa, desde los accionistas hasta los trabajadores.

Toda la empresa debe entender, aceptar, buscar cumplir y preocuparse por el bienestar común, más allá de lo que las leyes precisan y exigen para las empresas. No solamente quien reclama por la responsabilidad de la empresa es la sociedad, si no la misma empresa como tal. De hecho la Responsabilidad Social habla de iniciar su gestión desde su interior, pues las mismas personas que conforman la empresa pueden ser las primeras beneficiadas por una gestión responsable, como pueden ser las primeras damnificadas por la irresponsabilidad social de la empresa (p. 27).



Figura 2: Responsabilidad social e integración.

Fuente: Bestratén y Pujol (2003)

2.1.1.1.2. Responsabilidades individuales

Según Bestratén y Pujol (2003):

La Responsabilidad individual es uno de los principios esenciales de lo que se denomina en términos empresariales "la nueva cultura de empresa, NCE". Junto a otro principio con el que se interrelaciona, como: ética, valor clave en todas las actuaciones; personas y capital intelectual, su principal activo; necesidad de innovación y mejora continua en todos los ámbitos en un marco de calidad personal; y formación continua, garantía esencial de desarrollo, etc., abren nuevas para la supervivencia en las propias organizaciones y en la misma sociedad (p. 4).

2.1.1.2. Evaluación del desempeño

Según Sánchez (2010):

La evaluación de desempeño es un proceso utilizado para medir el desempeño del empleado. El objetivo es el de conocer el grado en que cumple los requisitos de su trabajo. Las personas deben recibir retroalimentación así como es importante para la empresa el conocer las potencialidades de las personas. El desarrollo y mejoramiento continuo del potencial de recursos humanos requiere un sistema de administración de desempeño. En este sistema se deben establecer estándares y objetivos de desempeño, que se evalúe regularmente en cuanto a sus logros y que se emprendan acciones para mejorar el potencial de desempeño en el futuro (p. 28-29).

Según Montoya (2005):

Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos (p.3).

2.1.1.2.1. Incentivos

Según Sánchez (2010):

Cada empleado se interesa en invertir dedicación, trabajo, y esfuerzo personal, adicionalmente sus habilidades y conocimientos, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en sistemas de compensación para estas personas. Si reciben contribuciones que conlleven al alcance de sus objetivos. La remuneración total de un empleado tiene tres componentes principales (p.28):

Remuneración Básica: salario mensual o salario por hora.

Incentivos salariales: Bonos, participación en los resultados.

Beneficios: Seguro de vida, seguro de salud, alimentación subsidiada, combustible, educación.

Las compensaciones pueden ser financieras o no financieras:

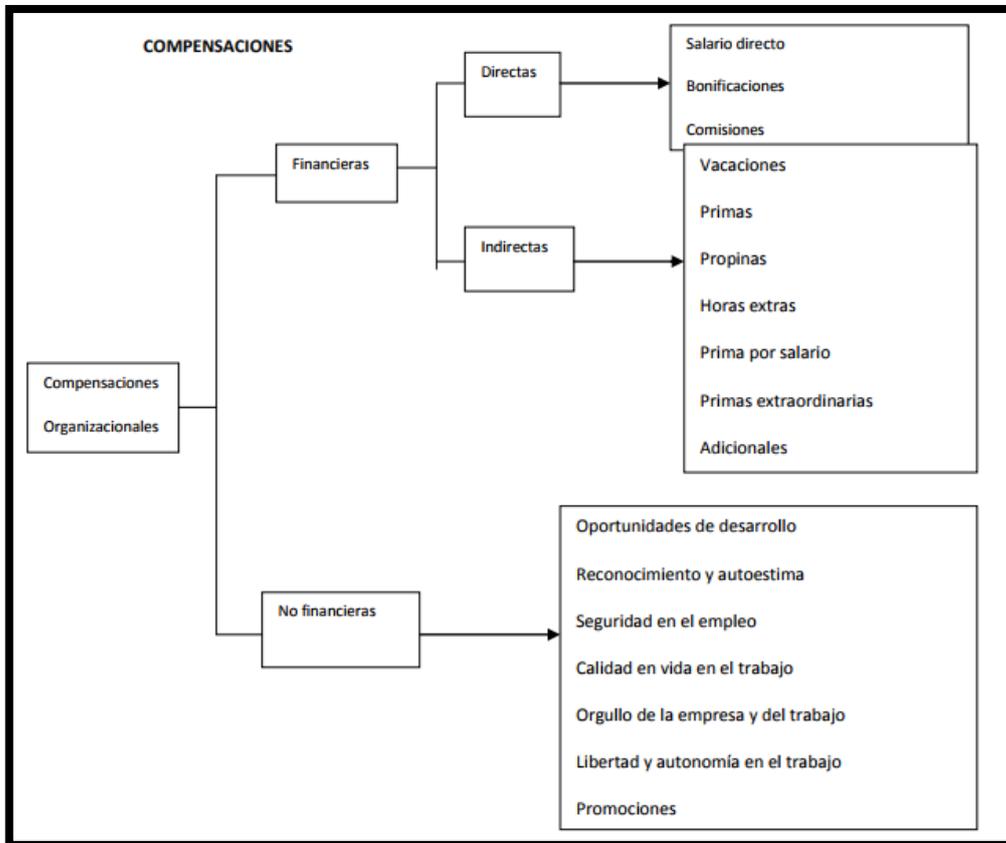


Figura 3: Compensaciones

Fuente: Chiavenato, I. (2002).

Según Gubman (2000):

Ninguna estrategia funciona y no se obtiene ningún éxito sin alinear, comprometer y medir el desempeño de la gente que las hace realidad. Es importante para el autor que el desempeño tenga relación con los salarios e incentivos además que el valor creado no solo se debe distribuir entre los

accionistas sino entre los varios grupos que solicitan a una organización. La parte más complicada de la estrategia es la implementación y esta solo se realiza a través de las personas (p. 5).

2.1.1.2.2. Coaching

“El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (Whitmore, 2003).

Según Benítez y Echeverri (2008):

El coaching es un juego empresarial que concentra escenarios y actores (los empleados de la empresa) que compiten para ganar. La idea es que durante este juego se mezclen experiencias y enseñanzas que permitan a cada jugador llegar a un triunfo. Todo esto será dirigido por un coach que será un aporte único de liderazgo personal; este coach se encargará de guiar el talento humano de la empresa para llegar a realizar y convertir cada meta en un triunfo (p. 65).

Los pasos a seguir en el proceso de coaching según lo anterior son (p. 68):

1. Entrevista personal
2. Se hacen preguntas poderosas donde:
 - Se analizan retos actuales
 - identifican prioridades para la acción
3. Cronograma de sesiones a realizar
4. Crear lista de verificación de las acciones

5. Identifican modelos (de comunicación, entre otros) para lograr los objetivos

6. Evaluación

Para apoyar el proceso de coaching la variedad de evaluaciones ayudan dependiendo de las necesidades de la persona o grupo. Estas suministran información objetiva que permiten aumentar la autoconciencia del individuo, y así crear objetivos de coaching y estrategias que se puedan realizar, para luego tener un método de evaluación del proceso.

El proceso involucra conceptos, modelos y principios para lograr el objetivo de aumentar la autoconciencia del individuo y su conciencia de los otros, promoviendo nuevos descubrimientos y marco de referencia para analizar las oportunidades y desafíos para seguir en el camino correcto de cumplir los objetivos y una satisfacción personal (p.69).

2.1.1.3. Revisión del desempeño

Según Kievsky y Szvarc (2005):

La revisión del desempeño (o evaluación, como muchas veces se conoce a este proceso) es una metodología largamente utilizada en la gestión de personas en organizaciones de todo tipo. Su utilización tan ampliamente difundida genera, sin embargo, no pocas dificultades que muchas veces opacan los beneficios que provee. En este artículo queremos revisar algunos aspectos clave que hacen al éxito de su utilización, a la vez que compartir un abordaje que creemos brinda una perspectiva de valor para su uso en organizaciones sin fines de lucro (p. 1).

Pero, ¿en qué consiste la revisión del desempeño? Se trata de un proceso formal de análisis y evaluación de la gestión de una persona (profesional o voluntario) conducido por su jefe o supervisor de forma pautada y con el soporte de una herramienta estructurada, proceso que se realiza por medio de una reunión o charla entre ambos (p.2).

Pero disponer de una metodología sistemática para la revisión del desempeño (p. 1):

- Permite transformar estas opiniones en un mecanismo de retroalimentación capaz de promover la mejora permanente de la gestión de cada uno, y
- Acota (si bien nunca elimina totalmente) la subjetividad inevitable de este proceso.

2.1.1.3.1. Potencial humano

Según Schein (1982):

En tanto a la relación mutuamente transformativa con el exterior, el trabajo es aprendizaje y es fundamental para el desarrollo de la autoestima, identidad y personalidad de ser humano. Se habla de trabajo desde el enfoque del potencial humano por lo que se hace referencia tanto a las actividades específicas que realiza la persona en el desempeño de su puesto como a la organizacional laboral en la que las desarrolla y de las que es miembro (p. 107).

Según Alles (2004):

La gestión de las personas se convierte en un elemento estratégico de primera magnitud porque es el factor diferencial con la competencia. Es posible utilizar máquinas, sistemas productivos y materiales idénticos; pero las persona no son idénticas, tampoco sus aportes. “Por ello, disponer de un equipo capaz de hacer aportes superiores al de la competencia puede ser la ventaja diferencial que condicione el éxito o fracaso de la organización” (Borras 1999)

2.1.1.3.2. Detección de debilidades

Según Capuano (2004):

Ayuda a todo gerente obtener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes.

El 360° Feedback Premium es un sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. Este tipo de evaluación es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos. Obtener una mejor comprensión de sus perspectivas, permite a los individuos visualizar sus fortalezas y debilidades más claramente. El esfuerzo en el desempeño de los empleados es más focalizado y efectivo (p. 145-146).

Según Montoya (2005) Es un medio de Adaptación; la capacidad del empleado para ajustarse a nuevas condiciones y cambios, ya sean laborales, personales o familiares. Debe tener un deseo permanente de superación para la cual deberá corregir sus deficiencias y debilidades y mejorar sus conocimientos en el desarrollo normal de sus actividades y a través del desarrollo continuo de los programas de capacitación (p. 15).

2.1.2. Productividad

Según Schroeder (2009):

La productividad es genéricamente entendida es el vínculo entre los bienes y servicio que al seguir su proceso de planificación, tiempo, calidad, alcances, costos, se materializa en el producto final, el cual se brinda al consumidor o cliente.

Según Lefcovich (2008): La empresa se considera como un sistema abierto y la clave de su éxito depende de la mejora constante de su gestión productiva. Sus beneficios se ven afectados por cuatro factores básicos: el precio de venta de los productos, el costo de los insumos, la cantidad de los productos vendidos y la cantidad de productos que se tienen del total de insumos utilizados: Los tres primeros dependen de tres factores externos, mientras que el último depende de la empresa.

2.1.2.1. Efectividad

Según Bueno (2001): La valoración de la efectividad, es una técnica de gestión de recursos humanos que se orienta a recabar información sobre la actuación de cada una de las personas de la empresa, en relación con una serie de

factores establecidos de antemano, para llegar a conocer cuál ha sido su aportación a la consecución de los objetivos individuales, del departamento y globales. Generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. (p.307)

2.1.2.1.1. Objetivos planteados

Según Curillo (2014):

Logra los objetivos planteados propuestos como tal debemos saber que este plan de mejora va actuar sobre la estructura de la empresa, su debido plan de mantenimiento, los tiempos de operación mejorados a los anteriores, la comunicación, evaluación, capacitación, señalización, seguridad industrial, métodos de trabajo que es sobre lo que se aplica cambios para esperar una reacción favorable por parte del gerente y todo el personal.

2.1.2.1.2. Calidad

Según Pelayo (2009):

La calidad es una actividad que las empresas han encarado en forma metódica, como un mecanismo para mejorar su performance en el mercado. Las empresas buscan entregar un producto con mejores características para cumplir con los requisitos propios y los de sus clientes. Las empresas han encontrado en la gestión de la calidad una manera de mejorar sus productos,

los servicios asociados al mismo, los costos de producción, la planificación estratégica y la satisfacción de los clientes internos y externos.

Según Garcia (2007): El termino calidad a lo largo del tiempo ha tenido sucesivas transformaciones, en un primer momento se habla de control de calidad, primera etapa en la gestión de la calidad, que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. Posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores.

2.1.2.2. Eficiencia

Según Sanchez (2013):

La eficiencia es la capacidad de las unidades de producción para generar el máximo nivel de producto u output a partir de un uso óptimo de recursos o inputs. La eficiencia técnica se apoya en muchos casos de las técnicas benchmarking, 24 donde se parte de la idea general de que la explotación eficiente puede ser utilizada como referente (la mejor práctica) para medir el desempeño de las otras explotaciones competitivas.

Según Rivero (2005):

El concepto de eficiencia que se utiliza en los trabajos implicados en la valoración de la actividad pública es el de eficiencia productiva, es decir, el análisis de la eficiencia se centra en determinar si el Sector Público está siendo

eficiente desde el punto de vista productivo. Así, una unidad será catalogada como eficiente si opera de acuerdo a la función de producción, o lo que es lo mismo, si obtiene el máximo rendimiento de los factores productivos que utiliza, sin derrochar recursos. Por tanto, la idea general contenida en el concepto de eficiencia es que no existe desaprovechamiento, obteniéndose la máxima productividad en relación con los recursos empleados o, alternativamente, que la cantidad utilizada de recursos para obtener un determinado nivel de producción sea mínima.

2.1.2.2.1. Uso óptimos de recursos

Según Rivero (2005):

El interés manifiesto alrededor de la gestión y la búsqueda insistente de una mejor asignación de recursos, ha llevado al surgimiento y posterior utilización de nuevas técnicas encargadas de analizar la eficiencia interna de los recursos destinados a la educación superior universitaria, pero las particularidades señaladas anteriormente, hacen que no todas las técnicas existentes para el análisis de la eficiencia, sean aplicables en el sistema educativo. Dentro de esas técnicas nos encontramos con el Análisis Envolvente de Datos, conocido por sus siglas inglesas como DEA (Data Envelopment Analysis). Ésta es una técnica analítica que genera sistemáticamente información relevante para la toma de decisiones y mejora de políticas. Los procesos analíticos clarifican los objetivos públicos y ayudan a medirlos y, a la vez, tienden a la búsqueda de formas alternativas de cumplir esos objetivos.

2.1.2.2.2. Cumplimiento de obligaciones

Según Alva y Juárez (2014):

La eficiencia se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, así como en capacitar a los subordinados por medio de un enfoque reactivo para que cumplan con las labores establecidas.

Según Rivera (2007):

La compensación es una forma de extinción de las obligaciones que ocurre cuando una persona tiene a la vez una deuda y una acreencia con respecto a otra, en este caso el sujeto podrá compensar parte de la deuda en proporción a la acreencia que tenga con respecto a la otra persona.

2.1.2.3. Eficacia

Según Cayon (2007):

La eficacia la podemos asociar a la calidad (y, eventualmente, a la cobertura territorial y a la gama de productos), y la eficiencia está asociada a los costes unitarios y a la productividad. Pero de hecho, no son conceptos independientes, ya que en general están inversamente relacionados. Se podría encontrar algún caso en que se mejora la calidad por la mejora en el proceso sin coste adicional, pero normalmente, aumentar la calidad en los productos o servicios, implica un incremento en los costes unitarios, y, en consecuencia, una disminución en los indicadores de la eficiencia. Por tanto, vemos que son

conceptos muy relacionados, lo que hace que la evaluación de la eficiencia “real” no sea una tarea simple.

2.1.2.3.1. Logro de metas

Según Sum (2015):

Actualmente la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores es un punto clave para todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, ya que el personal es importante para alcanzar las metas en las organizaciones. (p.3)

Según Sum (2015):

Como eje de la administración del desempeño se tiene la idea que los esfuerzos del empleado deberían estar dirigidos a objetivos y metas, en primer plano el gerente debe evaluar al colaborador basándose en el desempeño del mismo, a lo largo a base de los estandartes específicos, ya que se espera a que se le mida. En segundo plano el gerente debería asegurarse de las metas y los estándares del desempeño del empleado para que estos tengan sentido, en términos de las metas más extensas de las empresas. De manera correcta existen en las compañías una jerarquía de metas, las cuales de la alta gerencia implican metas subordinadas para cada gerente y cada empleado que aparecen hacia abajo en la cadena de poder. (p.33)

2.1.2.3.2. Producir alternativas creativas

Según Sum (2015):

Determinó que la motivación laboral surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, además logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores.

Según Alvarado (1997):

Una alternativa diferente que le permitirá a cualquier empresa, con cualquier misión, con cualquier concepto de productividad y con cualquier tipo de problemas, identificar la manera de ser más productivo, es mediante la aplicación de la metodología para evaluar el impacto de ciertos indicadores de desempeño en la productividad de las empresas manufactureras.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Planificación de recursos humanos

Según Bueno (2001):

Planificar los recursos humanos de una empresa supone establecer una estrategia previsor, designando anticipadamente los miembros (cuántos, cuáles y quiénes: su número, condición, identidad) que deberían cumplir las tareas necesarias, así como el cómputo total de horas de trabajo y jornadas laborales que se precisen, fijando pormenorizadamente su evolución a lo largo de las fechas del calendario. (p.228)

Según Martin (2011):

Los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son los recursos humanos. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de recursos humanos, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos. (p.31)

2.2.2. Motivación

“Incentivo del trabajador hacia un objetivo; secuencia causal en la que entra en juego una necesidad que constituye el impulso para lograr un objetivo” (Bedoya, 2003).

Según Tijerina (2011):

La motivación cuenta de tres elementos esenciales: la intensidad es el cuanto se esfuerza la persona, la dirección se refiere a hacia donde irán dirigidos los esfuerzos, cuáles serán las metas de la organización y la persistencia cuanto tiempo se mantiene el esfuerzo. (p.15)

2.2.3. Cultura organizacional

Según Mora (2008):

Es un fenómeno bastante reciente, pues anteriormente las organizaciones se encargaban sólo de controlar y dirigir de forma racional el personal para que se desempeñara satisfactoriamente en sus labores. La idea es ir más allá y concebir a la organización como un todo y no como intereses particulares de un solo individuo.

2.2.4. Medidas de productividad

Según Massaro (2015):

Las medidas de productividad pueden consistir en diferentes indicadores de medición del desempeño, como pueden ser por ejemplo: el número de unidades de productos vendidos o servicios ofrecidos y las ganancias financieras asociadas, el número de unidades producidas, reducción de la tasa de defectos o desperdicios en producción, tasa de ausentismo, tasa de crecimiento financiero de la empresa para evaluar al personal ejecutivo, así como el número de utilidades o dividendos obtenidos en el año, entre otros indicadores.

2.2.5. Eficiencia y Eficacia

Según Montoya (2010):

Este factor tiene que ver con la cantidad de trabajo de manera correcta, satisfactoria y oportuna: es decir, realizar una buena cantidad de trabajo o de servicios con un mínimo de error. Es el factor que mide la productividad y el buen nombre de la empresa (p. 14).

“La productividad mide la relación entre productos obtenidos e insumos utilizados en un proceso productivo, considera la obtención de resultados tomando en cuenta los recursos utilizados para lograrlos” (Porras 2005)

Según Porrás (2005)

Eficacia, mide el desempeño de la entidad para cumplir con las metas propuestas en los planes de desarrollo; es el grado de consecución de los

objetivos y las metas; entre mayor sea el grado de cumplimiento en las metas trazadas, mayor será el nivel de eficacia obtenido.

2.2.6. Administración del desempeño

Según Mazariegos (2015):

Se trata de los del desarrollo mediante el cual las compañías tiene la seguridad de que la fuerza laboral se trabaje para alcanzar las metas que la organización, incorpora la prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, aumenta sus habilidades y capacidades, y evalúa constantemente su comportamiento enfocado a metas y luego lo recompensan en una forma que se espera. (p. 33)

“La conducta de una persona, ejecutando su trabajo, en términos de los resultados que produce y la satisfacción que logra haciéndolo. Es importante realizarlo porque asegura eficiencia y satisfacción” (Gestar 1995)

2.2.7. Técnicas de evaluación del desempeño

Según Serres (2014):

Existen numerosas técnicas para el diseño y la ejecución de la evaluación del desempeño. Los métodos de evaluación pueden clasificarse dependiendo de aquello que miden: características, comportamiento o resultados.

Métodos de evaluación basados en características “el diseño de estos métodos está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características que la compañía considera importantes. son populares porque son fáciles de administrar.” (Alles 2006).

Métodos de evaluación con base en el comportamiento “Los métodos basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción por lo que son mejores para el desarrollo de personas. Son los más usados, si bien no son los más objetivos” (Alles, 2006).

Métodos de evaluación con base en los resultados “El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización” (Alles, 2006).

2.2.8. Satisfacción laboral

“Podría definirse a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo” (Espinosa 2014)

“La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona” (Locke, 1968).

“La satisfacción laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional” Palma (2005).

2.2.9. Liderazgo

Según Montoya (2010):

Es la efectividad en la dirección y coordinación de los esfuerzos humanos hacia el logro de los objetivos generales y específicos propuestos. El liderazgo es la habilidad del funcionario en la motivación y uso adecuado de la autoridad del

personal bajo su dirección. El factor destaca la capacidad de dirección del empleado con sus subordinados y es una de las herramientas gerenciales (p.16).

“Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (Lussier y Achua 2002)

Según (Cannice, Koontz, y Weihrich 2012):

El liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de objetivos del grupo. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan detrás del grupo para empujar e impulsar, se colocan delante para facilitar el proceso e inspirar el logro de metas organizacionales (412-419).

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis principal

La planeación del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado en el Perú, año 2017.

2.3.2. Hipótesis secundarias

- La ejecución del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

- La evaluación del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.
- La revisión del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

CAPITULO III

MÉTODO

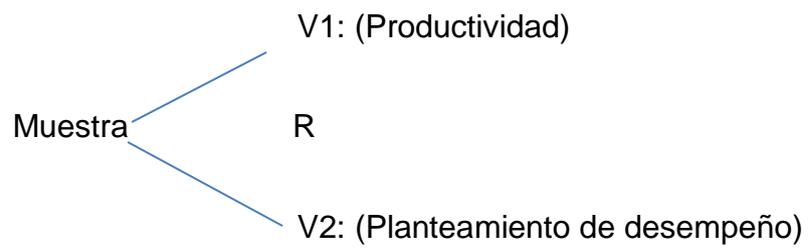
3.1. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACION

La presente investigación según (Hernández, 2010) se basa en especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población se enfoca a determinar la investigación incluya distintas metas todo radicara de lo que se busque en dicha investigación.

Nos brinda el método cuantitativo según (Ramírez, Ampa & Ramírez A., 2007) el cual nos proporciona estudios documentarios, encuestas cuantitativas, métodos sintéticos, métodos hipotéticos-Deductivos, sobre todo la observación y la formulación de hipótesis, para lograr el método científico.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Según (Morán y Alvarado, 2010) se recolectan datos o información, el Diseño No Experimental, es un proyecto donde estudian hechos y sistemas actuales, no realizados por los investigadores, que haya sido ejecutados y no pueden ser maniobrados por el investigador por el cual opina que el diseño es de carácter Ex post – facto



Dónde:

R = Correlación

V. 1 = Variable primero

V. 2= Variable segundo

M = Muestras tomadas por las observaciones

VARIABLES

Tabla 1: Operación de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable Independiente: Planeación del desempeño	X1.Ejecución del desempeño	Responsabilidades administrativas.
		Responsabilidades individuales.
	X2. Evaluación del desempeño	Incentivos.
		Coaching.
	X3. Revisión del desempeño	Potencial humano.
		Detección de debilidades
Variable dependiente: Productividad	Y1 Efectividad.	Objetivos planteados.
		Calidad.
	Y2 Eficiencia.	Uso óptimos de recursos.
		Cumplimiento de obligaciones.
	Y3 Eficacia.	Logro de metas.
		Producir alternativas creativas.

Fuente: Elaboración propia

3.3. POBLACIÓN

La población de estudio considerada será todos los altos ejecutivos de la empresa privada de concreto premezclado consorcio consur, por los cuales trabajan de forma permanente en la planta concretara

3.4. EL MUESTREO

4. Mediante aplicación de muestreo por conveniencia o intencional, que es un muestreo no probabilístico. Según (Hernández, Fernández & Baptista, 2010) es muestreo es simplemente con casos disponibles a los cuales tenemos acceso. Para el presente estudio se seleccionó una muestra de estudio, se determinó en 5 directivos de la empresa concretera certificada por CAPECO, puesto que son la fuente más fehaciente que ha evidenciado los sucesos de estudio del presente tema de investigación.

4.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

4.1.1. RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumento de recolección de datos son de dos tipos, en primer lugar se realizara mediante una encuesta cuyo fin es recopilar datos de altos directivos cuyas experiencias de la observación activa o directa que han tenido de la empresa de servicio de concreto premezclado privada, el proceso investigativo se dará lugar en la empresa Consur que es lugar donde acontecen los hechos. Cabe resaltar que antes del llenado de la encuesta, los altos directivos recibirán una charla de inducción par el llenado del mismo y comprensión del tema de investigación.

La encuesta será construida con la idea de medir las áreas que vinculan al proyecto de investigación la que se realizó por entrevistas y escrito llenando formulario de 22 preguntas se basa a un numero de preguntas que son para marcar de forma rápida y precisa . Con un check

:

- (1) Afirmativo.
- (2) opuesto
- (3) alternativo
- (4) Desacuerdo
- (5) ninguna

4.1.2. ANÁLISIS DE DATOS

Dando los resultados; que se adjuntan del programa Excel 2015

1. Se efectuara las variables determinando el promedio, elaborando el error estándar y la desviación estándar.
2. Se determinaran los resultados de los promedios de las dimensiones, mediante los indicadores.
3. se Realizara la convalidación R de Spearman, si existe influencia significativa de las dimensiones con los indicadores.
4. Al concluir se interpretara los resultados según la sigma obtenida por hipótesis. se complementaran con las preguntas que no trabajan con la escala Likert.

– CONFIABILIDAD

Se probó la confiabilidad del instrumento de recolección de datos mediante una prueba piloto con una muestra de 5 profesionales expertos en el tema que pasaron a evaluar 35 ítems que poseían una escala de 1-5. Esta prueba piloto

arrojó un alfa de Cronbach igual a 0,783 lo cual supone una buena confiabilidad del instrumento.

Tabla 2. Confiabilidad de los Instrumentos.

ALFA DE CRONBACH	ALFA CRONBACH ELEMENTOS ESTANDARIZADOS	N DE ELEMENTOS
0.783	0.8	22
CONFIABILIDAD	NO CONFIABLE	ITEMS

Fuente Elaboración propia

CAPITULO IV: DE RESULTADOS

4.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

La contrastación de hipótesis se expresó con los siguientes supuestos previamente planteados:

Hipótesis general.

Ho: La planeación del desempeño **no** se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

Ha: La planeación del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

Regla Teórica para Toma de Decisiones: Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data con el Valor p teórico de tabla = 0.05. Si el Valor p calculado \geq 0.05, se Aceptará Ho. Pero, si el Valor p calculado $<$ 0.05, se Aceptará Ha.

Tabla 2: Correlaciones de la Planeación del desempeño y la Productividad

			Planeación del desempeño	Productividad
Rho de Spearman	Planeación del desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	,511
		Sig. (bilateral)	.	,021
		N	20	20
	Productividad	Coeficiente de correlación	,511	1,000
		Sig. (bilateral)	,021	.
		N	20	20

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación: según los resultados obtenidos para comprobar la hipótesis general se ha obtenido que el coeficiente de Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.511, una significancia de 0.021 que es menor al parámetro teórico que es 0.05 lo que nos permite afirmar que la hipótesis alterna se cumple entonces: La planeación del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

Hipótesis secundarias

a. Hipótesis específica 1.

Ho: La ejecución del desempeño **no** se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

Ha: La ejecución del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

Regla Teórica para Toma de Decisiones: Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data con el Valor p teórico de tabla = 0.05. Si el Valor p calculado ≥ 0.05 , se Aceptará Ho. Pero, si el Valor p calculado < 0.05 , se Aceptará Ha.

Tabla 3: Correlaciones de la ejecución del desempeño y la productividad

		Ejecución del desempeño	Productividad
Rho de Spearman	Ejecución del desempeño	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,613**
		N	,004
Productividad	Ejecución del desempeño	Coeficiente de correlación	,613**
		Sig. (bilateral)	,004
		N	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos para comprobar la hipótesis general se ha obtenido que el coeficiente de Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.613, una significancia de 0.004 que es menor al parámetro teórico que es 0.05 lo que nos permite afirmar que la hipótesis alterna se cumple entonces: La ejecución del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

Hipótesis específica 2.

Ho: La evaluación del desempeño no se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

Ha: La evaluación del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

Regla Teórica para Toma de Decisiones: Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data con el Valor p teórico de tabla = 0.05. Si el Valor p calculado ≥ 0.05 , se Aceptará Ho. Pero, si el Valor p calculado < 0.05 , se Aceptará Ha.

Tabla 4: Correlaciones la evaluación del desempeño y la productividad

		Evaluación del desempeño	Productividad
Rho de Spearman del desempeño	Evaluación	1,000	,554
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,003
	N	20	20
Productividad	Evaluación	,554	1,000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,003	.
	N	20	20

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos para comprobar la hipótesis general se ha obtenido que el coeficiente de Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.554, una significancia de 0.003 que es menor al parámetro teórico que es 0.05 lo que nos permite afirmar que la hipótesis alterna se cumple entonces: La evaluación del desempeño se relaciona

significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

b. Hipótesis específica 3.

Ho: La revisión del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

Ha: La revisión del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

Regla Teórica para Toma de Decisiones: Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data con el Valor p teórico de tabla = 0.05. Si el Valor p calculado ≥ 0.05 , se Aceptará Ho. Pero, si el Valor p calculado < 0.05 , se Aceptará Ha.

Tabla 5: Correlaciones de la Revisión del desempeño y la Productividad

		Revisión del desempeño	Productividad
Rho de Spearman	Revisión del desempeño	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	20
	Productividad	Coeficiente de correlación	,557**
		Sig. (bilateral)	,031
		N	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: Según los resultados obtenidos para comprobar la hipótesis general se ha obtenido que el coeficiente de Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.557, una significancia de 0.031 que es menor al parámetro teórico que es 0.05 lo que nos permite afirmar que la hipótesis alterna se cumple entonces: La revisión del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

4.2. OTROS RESULTADOS

A partir del análisis de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los altos ejecutivos de la empresa privada de concreto premezclado, año 2017, se obtuvo lo siguiente: Se analizó cuál de los factores es el más considerado en la planeación del desempeño

Tabla, 5 Resultados de la Evaluación del Desempeño.

	frecuencia	porcentaje	porcentaje valido	porcentaje acumulado
evaluación del desempeño	5	25	20	26
ejecución del desempeño	7	20	55	24
revisión del desempeño	10	55	25	50
total	22	100	100	100

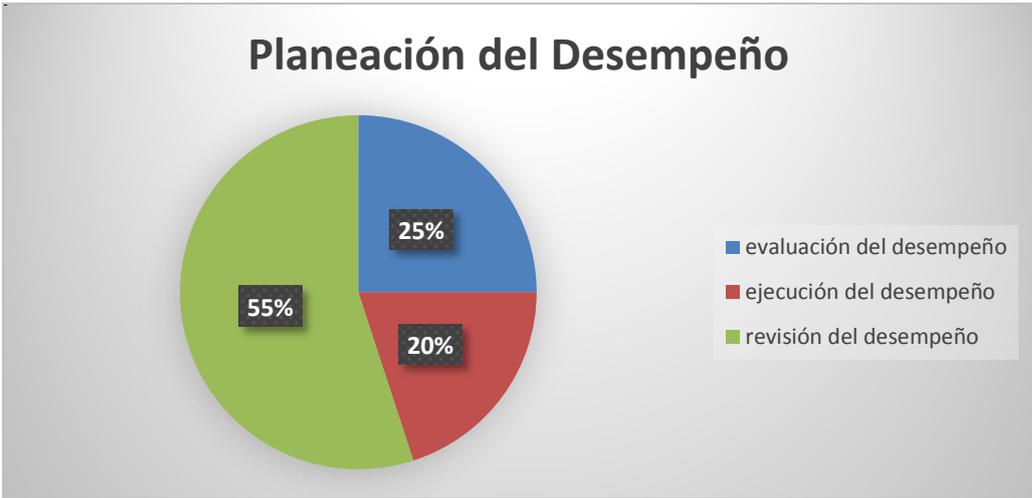


Figura 4: Planeación del desempeño

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 la productividad es la eficacia con 50%, seguido de la efectividad con 30% y la eficiencia con 20%, según los altos directivos de las empresas privadas de concreto premezclado.

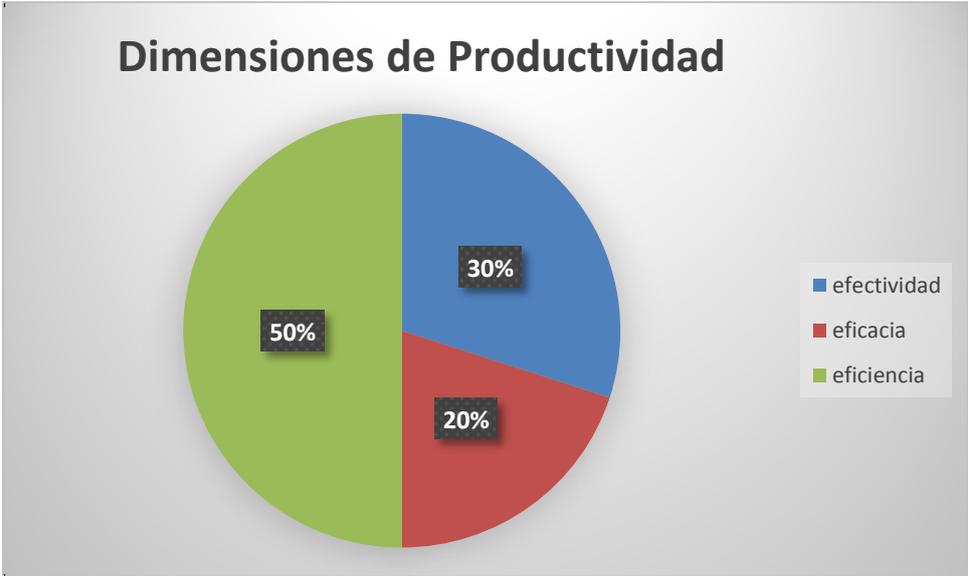


Figura 5: Frecuencia respecto a las Dimensiones de la Productividad

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9:

La ejecución del desempeño son las responsabilidades individuales con 70% según los altos directivos de las empresas privadas de concreto premezclado.

En la tabla 10:

Respecto a la Evaluación del Desempeño son los incentivos con 70%, según los altos directivos de las empresas privadas de concreto premezclado.

Figura 6: Ejecución del Desempeño

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
incentivos	14	70	70	75
coaching	6	30	30	100
TOTAL	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

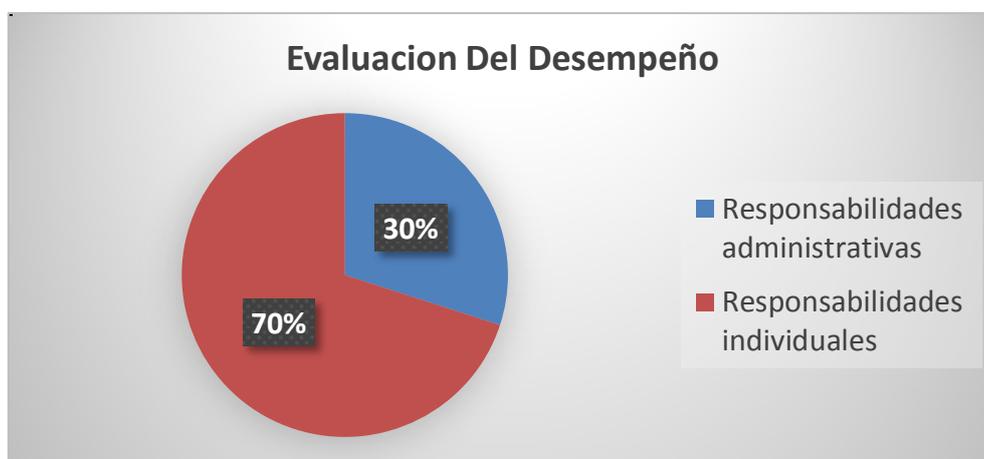


Figura 6: la Evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia

La Revisión del Desempeño es el potencial humano con 60% según los altos directivos de las empresas privadas de concreto premezclado.

Tabla 11: Revisión del Desempeño.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
potencial humano	12	60	60	60
detención de debilidades	8	40	40	100
TOTAL	20	100	100	

Fuente Elaboración propia

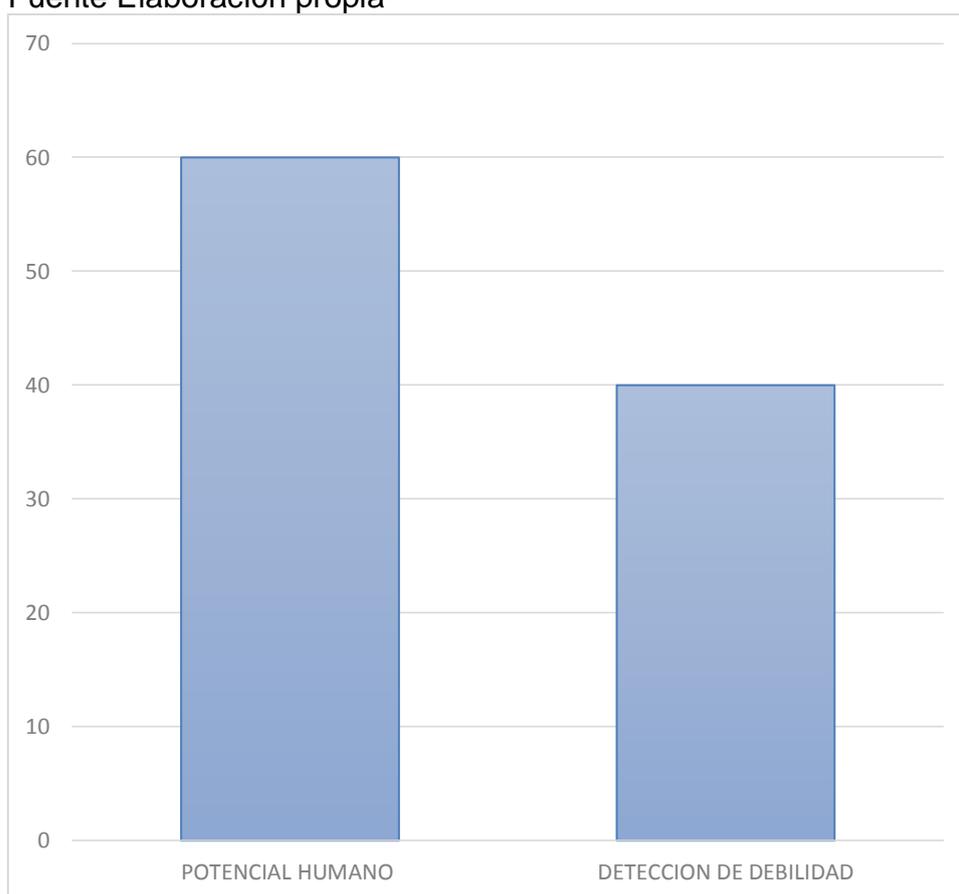


Figura 7: Frecuencia respecto a los Indicadores de la Revisión del Desempeño

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12 la efectividad es la calidad con 75% según los altos directivos de las empresas privadas de concreto premezclado.

Tabla 12: Indicador de Efectividad.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
ODJETIVOS PLANEADOS	5	25	25	25
CALIDAD	15	75	75	100
TOTAL	20	100	100	

Fuente Elaboración propia.

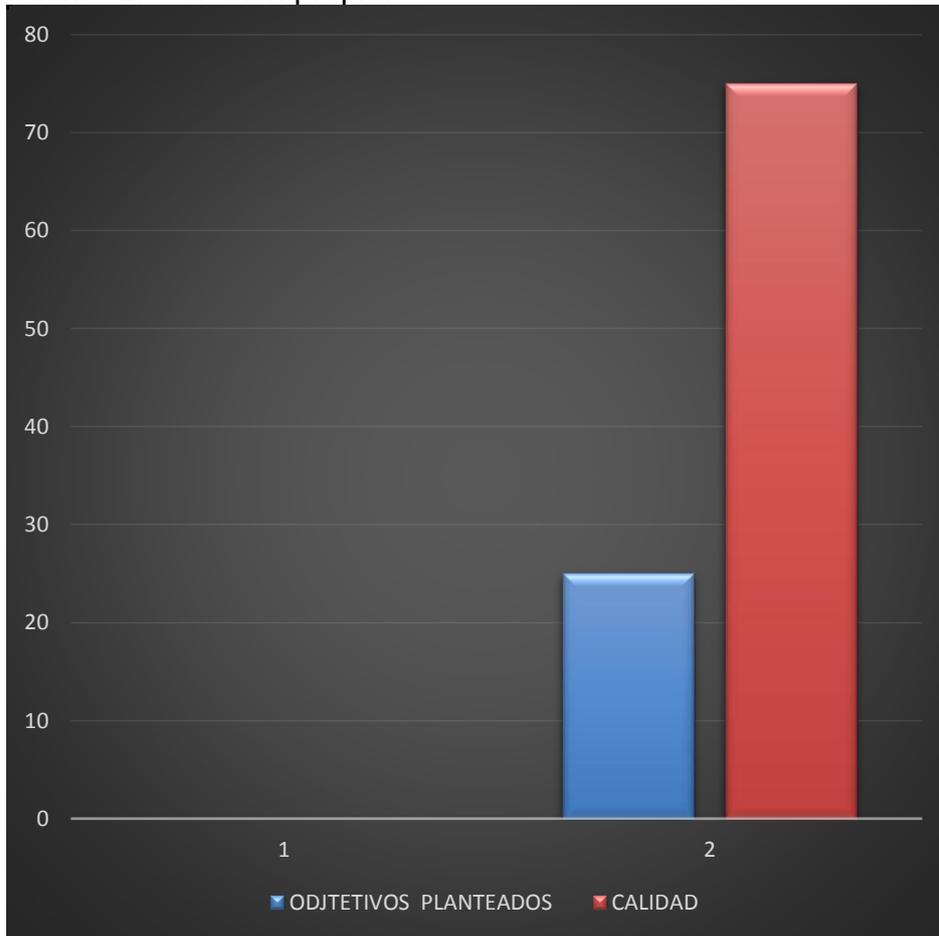


Figura 8: Indicadores de la Efectividad

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13: para la eficiencia es el cumplimiento de obligaciones con 65% según los altos directivos de las empresas privadas de concreto premezclado.

Tabla 13: Indicadores de Eficiencia.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
uso óptimo de recursos	7	35	35	35
cumplimiento de obligaciones	13	65	65	100
TOTAL	20	100	100	

Fuente Elaboración propia

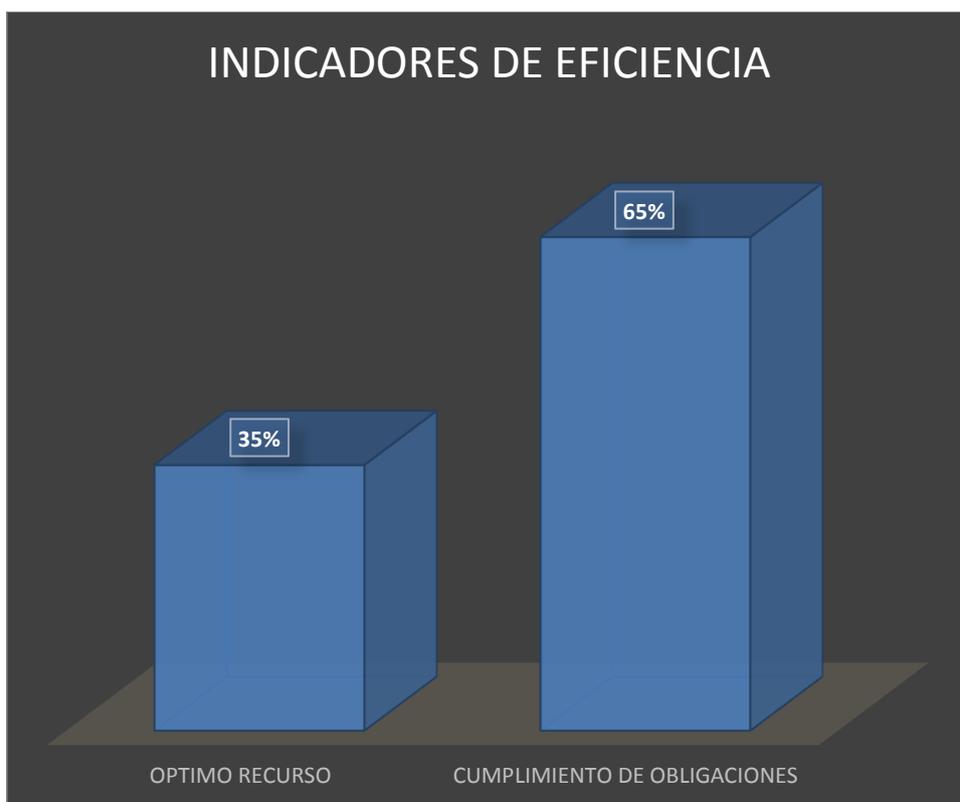


Figura 9: Grafica de barras respecto a la frecuencia respecto a los indicadores de la eficiencia

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14 para la eficacia es el logro de metas con 75% según los altos directivos de las empresas privadas de concreto premezclado.

Tabla 14: Indicadores de Eficacia.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
logro de metas	15	75	35	75
innovación	5	25	65	100
TOTAL	20	100	100	

Fuente Elaboración propia.

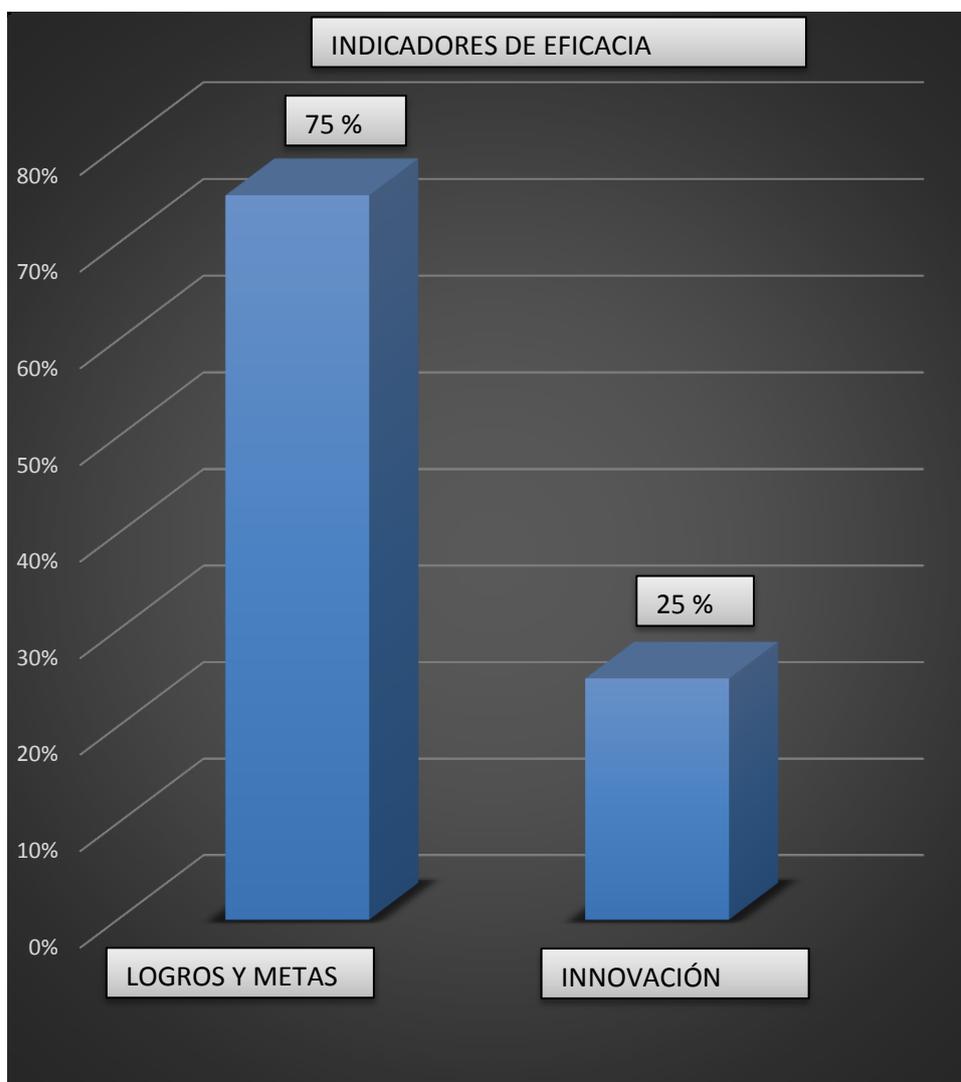


Figura 10: Indicadores de la Eficacia.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V: DISCUSIÓN

DISCUSIÓN

Alva & Juárez (2014) sostienen que Las estrategias para mejorar la satisfacción laboral, comprenden incentivos económicos y no económicos, talleres de integración para mejorar el relacionamiento entre los jefes y colaboradores, capacitación para potencializar las habilidades de los colaboradores, comunicación interna de 360°. De acuerdo con esto en el presente trabajo se puede observar que el indicador más considerado respecto a la evaluación del desempeño son los incentivos con 70% seguido del Coaching con 30%.

Aliaga (2014) sostiene que logro evidencias la necesidad de implementar funciones y responsabilidades claras para el desarrollo de las operaciones, pero al mismo tiempo, lograr la interiorización y el compromiso con dichas responsabilidades en el personal a cargo, así como también el control y seguimiento de las instrucciones impartidas durante el desarrollo de dichas actividades. De acuerdo con esto en el presente trabajo se evidencia que para los altos directivos de las empresas privadas de concreto premezclado dentro de la ejecución del desempeño tienen como indicadores principales a las responsabilidades administrativas y las responsabilidades individuales siendo esta ultima la que más sobresale con un 70%.

Alcalde & Lalangui (2016) sostiene que el análisis de las diferentes definiciones, conceptos y tendencias actuales sobre la Evaluación del desempeño, unido a los modelos consultados, sirvieron de punto de partida para la conformación de un procedimiento para su desarrollo como proceso clave de gestión de capital humano. La Evaluación del Desempeño es un proceso clave para organizar y echar andar el perfeccionamiento de los recursos humanos, Mediante esta medición se concluye que la gerencia debe intervenir para mejorar el desempeño de los trabajadores, que el jefe les genere su confianza para que ellos le comente a que se debe su bajo rendimiento en algunos trabajadores de la empresa MW BUSINESS S.A.C, puede tomar decisiones certeras por lo expuesto en la investigación.se puede afirmar que la evaluación del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.

CONCLUSIONES

- La planeación del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado en el Perú año 2017, esto debido a la relación entre la ejecución, evaluación y revisión del desempeño para poder obtener una mejor productividad en la empresa.
- La ejecución del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017, esto debido a que las responsabilidades administrativas e individuales representan un importante factor para la mejora de la productividad.
- La evaluación del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017, debido a que los incentivos y el Coaching son importantes para incentivar al talento humano y así obtener una mejor productividad.
- La revisión del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017, ya que el potencial humano y la detección de debilidades juega un rol importante en la empresa para corregir posibles defectos y así conseguir la mejora de la productividad.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda ejecutar la planeación del desempeño para poder conseguir la mejora de la productividad de la empresa privada de concreto premezclado.
- Se recomienda la ejecución del desempeño para lograr una mejor productividad de una empresa privada de concreto premezclado.
- Se recomienda la evaluación del desempeño debido a que representa un factor importante para la mejora de la productividad de una empresa privada de concreto premezclado.
- Se recomienda la revisión del desempeño para poder tener un control del potencial humano y así poder lograr la mejora de la productividad de una empresa privada de concreto premezclado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalde, J., & Lalangui, T. (2016) .*Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano, en la empresa MW Business S.A.C. De Chiclayo en el 2014*. Universidad De Lambayeque. Perú.
- Aliaga, W. (2014). *Propuesta de mejora de los procesos en el área de operaciones de una consultora de empresas para el montaje de la escenografía de los programas de alto impacto dictados*. Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas. Perú.
- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica Ediciones
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alva, J., & Juárez. J. (2014) .*Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014*. Universidad Privada Antenor Orrego. Perú.
- Alvarado, H. (1997). *Productividad en la manufactura e impacto de ciertos indicadores de desempeño*. Universidad Autónoma Nuevo León, México.

- Arana, L. (2014). *Mejora de productividad en el área de producción de carteras en una empresa de accesorios de vestir y artículos de viaje*. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Becerra, G. (2010). *Mejora del desempeño de la planeación de una empresa, mediante la implantación de un sistema de comunicación estratégica* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México.
- Bedoya, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Universidad Nacional Mayor DE San Marcos, Lima, Perú.
- Benitez, J. y Echeverri, M. (2008). *Guía de comunicación estratégica para potencializar los procesos de coaching que buscan fortalecer una cultura de trabajo en equipo para los líderes de segundo y tercer nivel* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Bestratén, M. y Pujol, L. (2003). Responsabilidad social de las empresas (I): conceptos generales. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*, (643), 1-9.
- Borras, M. (1999). El nuevo rol de los trabajadores a través de la visión del directivo de recursos humanos. *Alta Dirección*. Barcelona, España, (208).
- Bueno, M. (2001). *La productividad del capital humano en la empresa informativa*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

- Bueno, M. (2001). La productividad del capital humano en la empresa informativa. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Cannice, M., Koontz, H. y Wehrich, H. (2012). *Administración una Perspectiva Global empresarial*. México: Mc GrawHill.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7, (13), 139-150. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Carrizo, J. (2011). Eficacia, eficiencia y tiempo. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/eficacia-eficiencia-y-tiempo/>
- Cayon, M. (2007). *Análisis comparativo de la eficiencia de la empresa pública respecto la empresa privada*. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Checa, P. (2014) .*Propuesta de mejora en el proceso productivo de la línea de confección de polos para incrementar la productividad de la empresa confecciones Sol*. Universidad Privada del Norte. Perú.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: Ed. Mc Graw Hill
- Curillo, M. (2014). *Análisis y propuestas de mejoramiento de la productividad de la fábrica artesanal de hornos industriales FACOPA*. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Curo, S. (2014). *Desempeño laboral del especialista y eficiencia del área de gestión pedagógica de la unidad ejecutora 300 - dirección regional de*

educación Cusco – 2014. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Perú.

Espinosa, M. (2014). *Análisis del grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la institución educativa omaira sánchez garzón* (Tesis pregrado). Universidad EAN, Cartgena, Cuba.

Garcia, M. (2007). *Propuesta de diseño del sistema de gestión de la calidad en eléctricos nacionales (ELENTRAC), según la Norma ISO 9001:2000.* Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.

Gestar consultora. (2015). *Ficha técnica: Administración del Desempeño.* Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CAdministraci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o.pdf>

Gubman, E. (2000). *El talento como solución.* Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación.* Interamericana editores, S.A. DE C.V. Editorial Mc. Graw Hill. Ed. Quinta. ISBN: 978-607-15-0291-9. México.

Jaramillo, C. y Ángel J. (1996). *Responsabilidad social en Colombia: resultado de una investigación. La responsabilidad social o la ciencia de la riqueza. Empresa privada y responsabilidad social.* Bogotá, Colombia: Utopita Ediciones.

Kievsky, A. y Szvarc, R. (2005). Una metodología efectiva para promover el aprendizaje en la gestión de las organizaciones sociales. *Revista*

Gestión Social, (192), 1-16. Recuperado de http://www.gestionsocial.org/archivos/00000192/Ariel_KievskyParlmpar_rev_GB%5B1%5D.pdf

Lefcovich, M. (2008). *Gestión Total de la Productividad*. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/gestion-productividad-total/>

Locke, E. (1968). *What is job satisfactory?* American Psychological Association Convention, San Francisco, California. Recuperado de http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED023138&ERICEExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED023138

Lussier, R.y Achua, C. (2005). *Liderazgo, Teoría. Aplicación. Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson Learning

Martin, C. (2011). *Gestion de recursos humanos y retencion del capital humano estrategico: analisis de su impacto en los resultados de empresas innovadores españolas*. Universidad de Valladolid, Valladolid, España.

Massaro, V. (2015). *¿Cómo definen el aporte de la gestion del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnologia en Colombia?*. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Mayurí, J. (2015) *El marketing y la ventaja competitividad en los alumnos de FCA-UNMSM, comparada con los alumnos de administración de la*

Universidad de los Estudios de Bergamo. Rev de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas. Lima, Perú.; 18(36): 31-38.

Mazariegos, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Meza, A. (2007). *La responsabilidad social empresarial como factor de competitividad* (Tesis de pregrado). Pontifica Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Ministerio de Educación Pública (MEP). (2014). La prueba de Ejecución. *Universidad Estatal a Distancia*. Recuperado de https://www.uned.ac.cr/ece/images/documents/documentos2011-2015/prueba_de_ejecucion2014.pdf

Monroy, A. (2015). *Coaching y Desempeño Laboral (Estudio realizado con supervisores y visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango)*. Universidad Rafael Landívar .Guatemala.

Montoya, C. (2005). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano* (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.

Montoya, C. (2010). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano* (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.

- Mora, L. (2008). Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación CNT sistemas de información S.A. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Morán G. & Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. Primera edición. Pearson educación, México.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Cartolaneirl.
- Pelayo, M. (2009). *Determinación del grado de calidad de una empresa*. Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina.
- Porras, O. (2005). *Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal*. Colombia: Departamento Nacional 174 de Planeación. Recuperado el 14 de junio, de: https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Gestion_Publica_Territorial/1aMetod_desem_mpal.pdf
- Ramírez, A., Ampa, I. & Ramírez K. (2007) .*Tecnología de la investigación*. Primera edición. Editorial Moshera SRL.
- Rivera, A. (2007). *Regulación de las remuneraciones en el régimen común del sector privado en la legislación peruana*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Rivero, R. (2005). *La eficiencia en la asignación de recursos destinados a la educación superior: el caso de la Universidad de La Laguna*. Universidad de la Laguna, España.

- Sánchez, E. (2013). *Nivel de competitividad y eficiencia de la producción ganadera*. Universidad de Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Sanchez, J. (2010). *Diseño de un modelo de planeación estratégica del talento humano para la empresa transportes Vigía S.A.S. de la ciudad de Bogotá* (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Schroeder, R. G. (2008). *Administración de operaciones*. México: McGraw Hill.
- Serres, A. (2014). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial* (Tesis de pregrado). Universidad Politecnica de Valencia, Valencia, España.
- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Universidad Rafael Landivar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Tijerina, J. (2011). *Papel de la motivación en el desempeño*. Universidad Autónoma de Nuevo Leon, Nuevo Leon, México.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. España: Paidós Iberica.

ANEXO:

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES																																			
<p>Problema General</p> <p>¿Qué relación existe entre la planeación del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Qué relación existe entre la ejecución del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la evaluación del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la revisión del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar qué relación existe entre la planeación del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado en el Perú, año 2017.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar qué relación existe entre la ejecución del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.</p> <p>Determinar qué relación existe entre la evaluación del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.</p> <p>Determinar qué relación existe entre la revisión del desempeño y la productividad en una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La planeación del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado en el Perú, año 2017.</p> <p>Hipótesis específicos</p> <p>La ejecución del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.</p> <p>La evaluación del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.</p> <p>La revisión del desempeño se relaciona significativamente con la productividad de una empresa privada de concreto premezclado, año 2017.</p>	<p>Variable 1: Planeación del desempeño</p> <table border="1" data-bbox="1283 469 2136 778"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ejecución del desempeño</td> <td>-Responsabilidades administrativas. -Responsabilidades individuales.</td> <td>1-4</td> <td>(1)Totalmente de acuerdo. (2)De acuerdo (3) Indiferente (4)En desacuerdo (5)Totalmente en desacuerdo</td> </tr> <tr> <td>Evaluación del desempeño</td> <td>-Incentivos. -Coaching.</td> <td>5-6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Revisión del desempeño</td> <td>-Potencial humano. -Detección de debilidades</td> <td>7-8</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable 2. Productividad</p> <table border="1" data-bbox="1283 858 2136 1225"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Y1 Efectividad.</td> <td>- Objetivos planteados. - Calidad.</td> <td>9-10</td> <td>(1)Totalmente de acuerdo. (2)De acuerdo (3) Indiferente (4)En desacuerdo (5)Totalmente en desacuerdo</td> </tr> <tr> <td>Y2 Eficiencia.</td> <td>- Uso óptimos de recursos. - Cumplimiento de obligaciones.</td> <td>11-12</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Y3 Eficacia.</td> <td>- Logro de metas. - Producir alternativas creativas.</td> <td>13-14</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos	Ejecución del desempeño	-Responsabilidades administrativas. -Responsabilidades individuales.	1-4	(1)Totalmente de acuerdo. (2)De acuerdo (3) Indiferente (4)En desacuerdo (5)Totalmente en desacuerdo	Evaluación del desempeño	-Incentivos. -Coaching.	5-6		Revisión del desempeño	-Potencial humano. -Detección de debilidades	7-8		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos	Y1 Efectividad.	- Objetivos planteados. - Calidad.	9-10	(1)Totalmente de acuerdo. (2)De acuerdo (3) Indiferente (4)En desacuerdo (5)Totalmente en desacuerdo	Y2 Eficiencia.	- Uso óptimos de recursos. - Cumplimiento de obligaciones.	11-12		Y3 Eficacia.	- Logro de metas. - Producir alternativas creativas.	13-14	
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos																																			
Ejecución del desempeño	-Responsabilidades administrativas. -Responsabilidades individuales.	1-4	(1)Totalmente de acuerdo. (2)De acuerdo (3) Indiferente (4)En desacuerdo (5)Totalmente en desacuerdo																																			
Evaluación del desempeño	-Incentivos. -Coaching.	5-6																																				
Revisión del desempeño	-Potencial humano. -Detección de debilidades	7-8																																				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos																																			
Y1 Efectividad.	- Objetivos planteados. - Calidad.	9-10	(1)Totalmente de acuerdo. (2)De acuerdo (3) Indiferente (4)En desacuerdo (5)Totalmente en desacuerdo																																			
Y2 Eficiencia.	- Uso óptimos de recursos. - Cumplimiento de obligaciones.	11-12																																				
Y3 Eficacia.	- Logro de metas. - Producir alternativas creativas.	13-14																																				

ANEXO 2: INSTRUMENTO

Instrucciones:

Las siguientes preguntas tienen que ver con varios aspectos de su trabajo. Señale con una X dentro del recuadro correspondiente a la pregunta, de acuerdo al cuadro de codificación. Por favor, conteste con su opinión sincera, es su opinión la que cuenta y por favor asegúrese de que no deja ninguna pregunta en blanco.

Puesto que desempeña:.....Sexo:.....Edad:.....

Codificación				
1	2	3	4	5
Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

		1	2	3	4	5
01	Considera usted que las responsabilidades administrativas estan bien establecidas					
02	Los administrativos cumplenn con sus responsabilidades.					
03	Las responsabilidades individuales en la empresa estan biene establecidas.					
04	El personal cumple con sus responsabilidades.					
05	Considera usted que un plan de incentivos puede mejorar el desempeño de los empleados.					
06	Recibe usted capacitaciones constantes.					
07	considera usted importante evaluar el desempeño de los					

	empleados.					
08	Considera usted que la detección de debilidades de los empleados es importante.					
09	Los objetivos planeados son los adecuados para mejorar la productividad.					
10	Considera usted que se puede mejorar la calidad de la productividad					
11	Considera usted que la empresa realiza un correcto uso de los recursos					
12	La empresa cumple con sus obligaciones.					
13	La empresa cumple con las metas.					
14	Considera que la empresa produce alternativas creativas para la mejora de la productividad.					
Marcar la alternativa correcta con una (x)						
	¿Cuál considera usted es la dimensión más importante de la planeación del desempeño?					
15	a	Ejecución del desempeño				
	b	Evaluación del desempeño				
	c	Revisión del desempeño				
	¿Cuál considera usted es la dimensión más importante de la productividad?					
16	a	Efectividad				
	b	Eficiencia				
	c	Eficacia				

17	¿Cuál considera usted es el indicador más importante de la ejecución del desempeño?	
	a	Responsabilidades administrativas
	b	Responsabilidades individuales
18	¿Cuál considera usted es el indicador más importante de la evaluación del desempeño?	
	a	incentivos
	b	coaching
19	¿Cuál considera usted es el indicador más importante de la revisión del desempeño?	
	a	Potencial humano
	b	Detección de debilidades
20	¿Cuál considera usted es el indicador más importante de la efectividad?	
	a	Objetivos planeados
	b	calidad
21	¿Cuál considera usted es el indicador más importante de la eficiencia?	
	a	Uso óptimo de recursos
	b	Cumplimiento de obligaciones
22	¿Cuál considera usted es el indicador más importante de la eficacia?	
	a	Logro de metas
	b	Producir alternativas creativas.