

Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS Y LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE LA POLICÍA NACIONAL DEL
PERÚ - 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

SHARMELY, CHUCTAYA ALONSO

ASESORA:

DRA ALIAGA PACORA, ALICIA AGROMELIS

JURADO:

DR. JOSÉ LUIS, BOLIVAR JIMÉNEZ

DR. JUAN ROBERTO, CHAVEZ NAVARRO

DRA. DORY RAQUEL ZAPATA COBA

LIMA - PERÚ

2020

**LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS Y LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE LA POLICÍA NACIONAL DEL
PERÚ - 2018**

AUTORA

SHARMELY, CHUCTAYA ALONSO

ASESORA

DRA ALIAGA PACORA, ALICIA AGROMELIS

**A mi señora madre María
Sabina Alonso Ttica, por su
apoyo incondicional**

**A mis catedráticos que
peldaño a peldaño han
aportado en mi formación
académica y profesional.**

AGRADECIMIENTO

- Agradezco en primera instancia a Dios,
- A la mujer que me dio la vida,
- A mis catedráticos de la Escuela Universitaria del Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villareal y
- A la Policía Nacional del Perú por permitirme aportar con la labor noble del servicio a la ciudadanía.

ÍNDICE

CARÁTULA	i
TITULO	ii
AUTOR	iii
ASESOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE RESUMEN	vii
RESUMEN ABSTRACT	1
ABSTRACT ÍNDICE	2
I. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Descripción del problema	5
1.3. Formulación del problema	8
- Problema general	8
	vii

- Problemas específicos	8
1.4. Antecedentes	9
1.5. Justificación de la investigación	14
1.6. Limitaciones de la investigación	17
1.7. Objetivos de la investigación	17
- Objetivo general	17
- Objetivos específicos	18
1.8. Hipótesis	19
- Hipótesis general	19
- Hipótesis específica	19
II. MARCO TEÓRICO	20
2.1. Marco Conceptual	36
III. MÉTODO	44
3.1. Tipo de investigación	44
3.2. Población y muestra	46
3.3. Operacionalización de variables	50

3.4. Instrumentos de recolección de datos	52
3.5. Procedimientos	53
3.6. Análisis de datos	53
IV. RESULTADOS	54
4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE: EVALUACIÓN DE 360 GRADOS	54
4.1.1. Resultados descriptivos de la variable: Evaluación de 360 grados	54
4.1.2. Resultados por dimensiones de la variable: Evaluación de 360 grados	55
1. Descripción de los resultados de la Dimensión: Evaluación del Jefe Inmediato	56
2. Descripción de los resultados de la Dimensión: Evaluación del Compañero o Colega	57
3. Descripción de los resultados de la Dimensión: Evaluación del Subordinado	58
4. Descripción de los resultados de la Dimensión: Evaluación del Cliente	59
4.2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	60

4.2.1. Resultados descriptivos de la variable: Evaluación de la Gestión del Talento Humano	60
4.2.2. Resultados por dimensiones de la variable: Evaluación de la Gestión del Talento Humano	61
1. Dimensión: Evaluación de Desempeño	61
2. Dimensión: Remuneración	62
3. Dimensión: Desarrollo Profesional	63
4.3. ANÁLISIS DE LA PRUEBA DE NORMALIDAD	64
4.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS	66
4.4.1 Prueba de la hipótesis general	66
4.4.2 Prueba de las hipótesis específicas	67
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	73
5.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	73
VI. CONCLUSIONES	75
VII.RECOMENDACIONES	77

VIII. REFERENCIAS	78
IX. ANEXOS	81
- Matriz de consistencia	82
- Instrumentos de recolección de datos	84

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre la evaluación de 360 y la Gestión del Talento Humano en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018. Siendo importante la evaluación de 360, por comprender la evaluación de las competencias de los colaboradores de la organización, con un propósito de desarrollo, que en este caso está en relación a la gestión del talento entendida como la evaluación de la eficacia, el rendimiento, incentivos y capacitación del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú. La investigación comprendió a 318 profesionales, entre oficiales, sub- oficiales y personal civil del área señalada. Se aplicó la investigación de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y con diseño correlacional. Así mismo encuestas considerando las categorías de la muestra para ambas variables. De acuerdo a los resultados obtenidos existiría relación significativa entre la evaluación de 360 y la Gestión del Talento Humano en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018, con un $r= 0,899$, que nos permite recomendar que haya sostenibilidad en los trabajos que se realizan y que permanentemente haya capacitaciones y o talleres para seguir desarrollando y llegar a la excelencia.

Palabras Clave: Evaluación de 360 grados, productividad, efectividad, disciplina gestión del talento humano, rendimiento, incentivos.

ABSTRACT

The objective of the present investigation was to determine the relationship that exists between the 360 evaluation and the Human Talent Management in the Human Resources Directorate of the National Police of Peru 2018. The evaluation of 360 is important, for understanding the evaluation of the competences of the employees of the organization, with a development purpose, which in this case is related to the management of talent understood as the evaluation of the effectiveness, the reduction, incentives and training of the staff of the Human Resources Directorate of the National Police of Peru. The investigation included 318 professionals, including officers, sub-officers and civilian personnel of the indicated area. The quantitative approach, applied type and correlational design research was applied. Also surveys considering the categories of the sample for both variables. According to the results obtained, there would be a significant relationship between the 360 evaluation and the Human Talent Management in the Human Resources Directorate of the National Police of Peru 2018, with a $r = 0.899$, which allows us to recommend that there is sustainability in the work that are carried out and that there are permanently training and workshops to continue developing and bequeathing excellence.

Keywords: 360 degree evaluation, productivity, effectiveness, human talent management discipline, performance, incentives.

I. INTRODUCCIÓN

La evaluación de 360 grados y la gestión del talento humano tiene como formato el trabajo descentralizado a manos de los gerentes y sus equipos de trabajo.

La evaluación subjetiva aplicada en las entidades del Estado, limita el aprovechamiento de su potencial humano, más aún en las entidades que brindan servicios, como es el caso de la Policía Nacional del Perú, limitando la creación de un clima laboral que propicie el cumplimiento de su finalidad fundamental tipificada en el Art. 166° de la Constitución Política del Perú.

No siendo ajenos a los avances tecnológicos y científicos que avanzan a pasos agigantados, se hace vital la aplicación y uso de una herramienta que lleve a cabo la gestión de manera adecuada los recursos humanos de la Policía Nacional del Perú; permitiendo contar con información amplia y envolvente, desde todos los ángulos en el ámbito laboral.

La investigación se estructuró en ocho capítulos, cuyo objetivo es Proponer la implementación de la evaluación de 360 grados para mejorar la Gestión del Talento Humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evaluación de desempeño de 360 grados comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior (evaluación de 90 grados), los colegas y compañeros de trabajo (evaluación de 180 grados), los subordinados (evaluación de 270 grados), los clientes externos e internos (evaluación de 360). Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las distintas demandas de su contexto laboral. (Chiavenato 2009, pp.205)

La gestión del talento humano tiene como formato de trabajo la descentralización a manos de los gerentes y sus equipos, cuyo nivel de actuación tiene un enfoque global y estratégico en el negocio, con mando de acción de decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo, teniendo como principales actividades la forma en que los gerentes y sus equipos realizan la selección, la evaluación de desempeño, remuneraciones, prestaciones e incentivos, capacitación, aprendizaje, banco de datos y sistemas de información administrativa. y retención del personal, cuya finalidad es crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida. (Chiavenato 2008, pp.44).

Los avances tecnológicos y la globalización, son indicadores de cambios trascendentales cuya velocidad va en incremento, la empresa u organización que no se alinea a los avances tecnológicos, corre el riesgo de desaparecer del mercado (Snell & Bohlander 2013, pp.644).

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el Perú, las organizaciones, las instituciones y empresas del estado evidencian un limitado aprovechamiento de las potencialidades del talento de sus colaboradores, debido a ciertas deficiencias en el proceso de evaluación de desempeño del recurso humano, generando escaso desarrollo y baja productividad de sus talentos.

La empresa ELG Asesores Lideres en Gestión, entre otros, vienen ofreciendo con éxito a empresas públicas y privadas del Perú la evaluación de desempeño de 360 grados entre otras actividades de gestión de talento humano.

Según el Art. 166° de la Constitución Política del Perú. La Policía Nacional del Perú es una institución del Estado que tiene por finalidad fundamental: garantizar, mantener y restablecer el orden interno, prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad, garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado, prevenir, investigar y combatir

la delincuencia; vigilar y controlar las fronteras; con el propósito de defender a la sociedad y a las personas, a fin de permitir su pleno desarrollo, en el marco de una cultura de paz y de respeto a los derechos humanos.

La evaluación subjetiva aplicada al personal de la Policía Nacional del Perú, ha generado una baja productividad, limitando la creación de un clima laboral que propicie el cumplimiento de la finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú.

En cuanto al personal policial, la sociedad viene siendo testigo de muchos casos de reclamos en cuanto a la mejora laboral con sueldos acorde a los gastos familiares, tratamiento en salud, falta de consideración de pensionistas, carencia de capacitaciones acorde a las deficiencias de conocimiento y competencias, cambios de colocación que han llevado a destruir familias hasta a causar pérdidas lamentables.

Así mismo, se tiene un análisis estadístico de deserción y bajas del personal policial, desde el año 2013 al 2018, el mismo que viene incrementando de manera exorbitante, mostrando de manera clara la insatisfacción del recurso humano con el que cuenta la Policía Nacional del Perú.

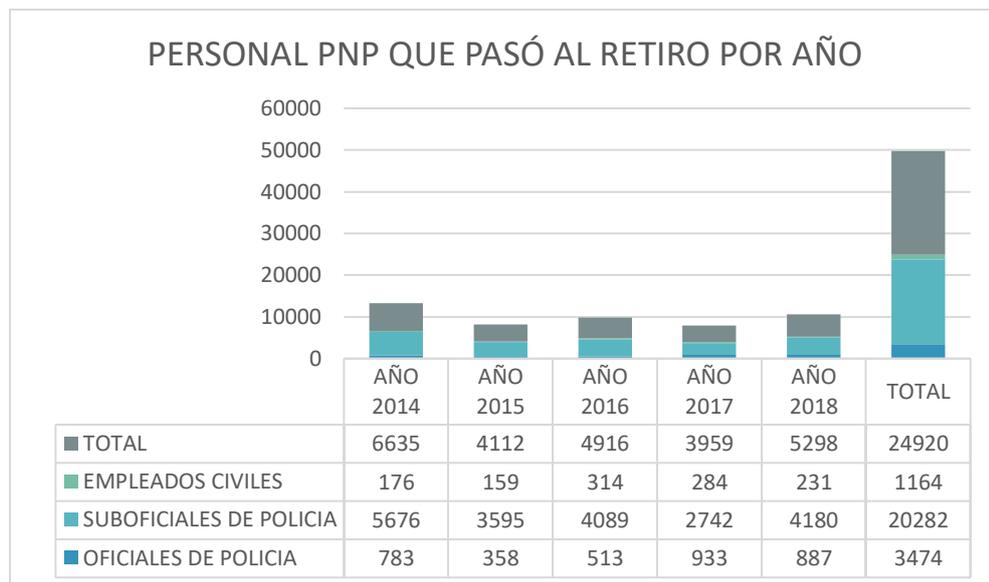


Figura 1. Personal PNP, que paso al retiro por año. Elaboración propia, basada en la información de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú del 2018.

En vista de los problemas expuestos en los párrafos anteriores, se hizo necesaria la aplicación de la evaluación de desempeño de 360°, herramienta de recursos humanos; porque esta herramienta permitirá que se lleve a cabo la gestión eficiente del talento humano de la Policía Nacional del Perú; generando sinergias, orientando los esfuerzos al logro de las metas, objetivos y misión de la Policía Nacional del Perú; asimismo permitirá evaluar y realizar una retroalimentación de los sistemas administrativos y operativos de la institución Policial.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- **Problema General:**

¿De qué manera la implementación de la evaluación de 360 grados mejorará la Gestión del Talento Humano en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú?

- **Problemas Específicos:**

1. ¿De qué manera la evaluación de las capacidades jefaturales del jefe inmediato superior permitirá conocer su contribución en la gestión del talento humano en la Dirección de Recursos Humanos Policía Nacional del Perú?
2. ¿De qué manera el perfil del puesto del compañero o colega del trabajo permitirá conocer su contribución en la gestión del talento humano en la Dirección de Recursos Humanos Policía Nacional del Perú?
3. ¿De qué manera el perfil del personal subalterno permitirá conocer su contribución en la gestión del talento humano en la Dirección de Recursos Humanos Policía Nacional del Perú?

4. ¿De qué manera la atención recibida de los clientes permitirá conocer su contribución en la gestión del talento humano en la Dirección de Recursos Humanos Policía Nacional del Perú?

1.4 ANTECEDENTES

- Antecedentes internacionales

Jiménez, Gonzales y Hernández (2010). Modelo 360 grados para la evaluación por competencias enseñanza - aprendizaje (Trabajo de Estudio – Innovación Educativa) Instituto Politécnico Nacional, México.

Artículo de investigación que analiza la problemática de la evaluación de la enseñanza-aprendizaje, porque se evalúa solamente al alumno, los resultados, los conocimientos y las conductas observables; se mide cuantitativamente lo “aprendido”, estableciendo estereotipos y utilizando instrumentos inadecuados.

Este artículo parte de una breve exploración sobre las concepciones tradicionales de la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje y como resultado propone el modelo de evaluación de 360°, con el objeto de

proporcionar información en tiempo y forma a los agentes involucrados, enfatizando la importancia de que la evaluación sea realizada por todos los agentes involucrados con el objeto de triangular la información, mejorar y orientar autopercepción del desempeño, así como propiciar la mejora continua del proceso.

Cevallos Y. (2013). La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena (Tesis Doctoral) Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad – Ecuador.

El propósito de esta tesis fue determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, mediante un estudio que involucre a directivos, personal administrativo y operativo orientado al diseño de un modelo de gestión para fortalecimiento del desempeño laboral.

El estudio expresa a la investigación de campo con las personas involucradas de manera directa con la Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, además de los instrumentos relevantes para el desarrollo, de igual manera la investigación documenta la información con relación al modelo de gestión planteado, permitiendo planificar, programar y detallar indicadores específicos e integrales que contribuyen a mejorar los procesos cotidianos

laborales, para alcanzar los niveles de calidad acorde a las exigencias de competitividad en función de las áreas de competencia.

- **Antecedentes nacionales**

Alcalde, J & Lalangui, T (2014). 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 (Tesis de Grado) Universidad de Lambayeque Facultad de Ciencias de la Ingeniería.

Trabajo de investigación que tiene como objetivo general: Medir el Desempeño del Recurso Humano de la empresa MW Business S.A.C a través del Modelo 360°, en donde dice que es una gran herramienta para medir las competencias blandas, ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor.

La metodología utilizada en la presente investigación es de tipo exploratoria – cualitativa, y según la investigación se logró determinar que la empresa MW Business S.A.C, presenta un desempeño regular, logrando proponer ante ellos un modelo de evaluación acorde a la empresa en mención que su aplicación se deberá al jefe de Recursos Humanos y gerente general para que se logren los objetivos propuestos, usando como instrumento el focus group.

Como resultado, concluye indicando que el modelo de evaluación propuesto es el de 360° por ser un método de evaluación al futuro, siendo una herramienta de retroalimentación, basada en una colección de información de múltiples fuentes, que permitirá apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores, con el fin de mejorar los resultados del desempeño y efectividad.

Salazar D. (2014). Implementación del sistema de evaluación de desempeño 360° en CAME contratistas y servicios generales S. A. (Tesis de Grado) Universidad San Martín de Porras, Lima.

Trabajo de investigación que tiene por objeto mejorar la captura de información mediante el desarrollo e implementación de un sistema empleando software libre que permita automatizar el proceso de evaluación de desempeño y contemplar las fases de registro de evaluación, seguimiento y proceso de resultados.

Para el logro del objetivo se optó por emplear la metodología Xtreme Programming (XP), la cual garantiza una relación entre los clientes y los programadores de modo que se pueda asegurar el éxito de la aplicación en base a los valores de simplicidad en las soluciones, retroalimentación continua y control de cambios.

Los resultados obtenidos en la fase de prueba señalaron que el proceso de evaluación 360° bajo esta nueva herramienta automatizada permitió una reducción de un 35% el tiempo esperado promedio y en relación al costo una disminución hasta en un 50%.

En conclusión, esta metodología permitió a un equipo ágil crear una aplicación de calidad con software libre a bajo costo.

Vivanco, Y. (2010). Análisis, diseño e implementación de una herramienta Web de evaluación de desempeño por competencias – Evaluación de 360 grados (Tesis de grado) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Trabajo de investigación que busca evitar los resultados sesgados y parciales, logrando con ello empleados con mayor motivación. Una de las evaluaciones integrales más conocidas es la evaluación de 360°, que capta las opiniones de las personas que pertenecen al entorno del evaluado (jefe, colaboradores, pares, entre otros) acerca de sus competencias.

El producto software resultante, tiene entre sus principales funcionalidades la administración de un diccionario global de competencias, empresas que realizan evaluaciones 360°, áreas, cargos, empleados y evaluaciones 360°, así como el llenado de evaluaciones en línea, visualización de reportes y envío

de notificaciones por correo electrónico; Logrando evaluar el desempeño de manera integral permite detectar capacitaciones, oportunidades de mejora, rotaciones, entre otras acciones.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- **Justificación teórica:** Según Allen M. (2012 pp146) la evaluación de 360 grados. Es una herramienta de evaluación de desempeño para el desarrollo de personas y de la organización, midiendo las competencias del modelo organizacional, que deberán estar diseñado en función a su visión y su estrategia.

Por lo cual, la Policía Nacional del Perú ha logrado obtener como beneficiarios principales a los efectivos policiales como elementos de la institución policial y como organización. Los mismos que se han plasmado en una labor policial eficiente y eficaz, dando cimiento y fortaleza a institución a nivel nacional.

- **Justificación práctica:** Es de utilidad práctica porque los objetivos planteados en la investigación, han permitido proponer soluciones concretas al minimizar un problema real que existe y perjudica la evaluación de desempeño del personal policial, así como de la gestión del talento humano

acorde a la finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú, permitiendo gestionar de manera efectiva en el nivel operativo, táctico y estratégico.

- **Justificación metodológica:** Se pudo precisar que es de utilidad metodológica, puesto que la Policía Nacional del Perú es una institución jerarquizada constituida de unidades administrativas y operativas, mostrándose metodológicamente aplicable la evaluación de desempeño de 360 grados, acorde a las necesidades de la gestión de talento humano, el mismo que se proyecta para la aplicación a los CIENTO TREINTA MIL (130,000) efectivos policiales a nivel nacional obteniendo información con el propósito de mejorar el desempeño laboral, así como el bienestar del personal policial.
- **Justificación social:** La ciudadanía no es ajena a las deficiencias e insatisfacciones que se encuentra en los efectivos de la policial nacional del Perú, el mismo que se refleja en la atención en las comisarías de la Policía Nacional del Perú.

Toda vez que existe una inadecuada evaluación de desempeño del personal policial, toda vez que encontramos efectivos policiales en áreas donde no puede explotar sus conocimientos, ni competencias ni habilidades.

Sea fortalecido los niveles de desempeño laboral del personal policial, teniendo como resultado el cumplimiento a cabalidad de la finalidad fundamental de la Policía nacional del Perú la cual por Ley se le asigna.

Fortaleciendo los conocimientos del capital humano y asignándole los cargos y funciones de acuerdo a sus perfiles, conocimiento y competencias se logrará obtener los resultados de manera eficiente y eficaz.

- **Justificación filosófica:** La columna vertebral de la evolución humana es el conocimiento humano, prueba de ello tenemos el descubrimiento del fuego. Sin embargo el solo hecho de descubrir el fuego no hubiera tenido tal impacto en la evolución humana si esta no hubiera sido usada de diversas formas, por ejemplo unos lo usaron como herramienta de ataque, otros como defensa, como medio para cocinar la carne y comer diversos tipos de alimentos que transformaron la evolución humana, posteriormente el fuego fue usado como medio para fundir y alear metales, creando herramientas de diversos tipos, cada quien uso el fuego de acuerdo a su propia necesidad.

El conocimiento realizado desde diversos enfoques es mucho más productivo – mucho más ahora que vivimos en la era de la globalización del conocimiento. Con el diagnóstico del problema se pudo buscar diversas alternativas de solución y elegir la herramienta más adecuada para solucionar el problema.

De este modo la evaluación realizada al efectivo policial vista desde diversos enfoques (desde el Jefe inmediato, desde el compañero, desde el personal bajo su mando, desde personas o clientes externos), dio un conocimiento amplio de las virtudes y falencias que adolece el efectivo policial, teniendo así un amplio conocimiento del problema y conociendo mejor la realidad objetiva,

se pudo elegir la decisión más adecuadas para mejorar y obtener un cambio positivo en los efectivos; por tales motivos, se considera que el enfoque de la evaluación de 360 grados, mejorará la gestión del Talento Humano en la Policía Nacional del Perú. El mismo que desde los albores de la humanidad se ha demostrado que un conocimiento humano hecho desde diversos enfoques es mucho más productivo y beneficioso para la sociedad humana.

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La base de datos con relación a los legajos del personal policial se encuentra incompleta, la información antes del año 1995, no se encuentra registrado en la base de datos, sin embargo, los legajos físicos se encuentran completos.

1.7 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

- Objetivo General

Proponer la implementación de la evaluación de 360 grados para mejorar la Gestión del Talento Humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

- Objetivos Específicos:

- 1 Evaluar las capacidades jefaturales del jefe inmediato superior para conocer su contribución en la gestión del talento humano en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.
- 2 Evaluar el perfil del puesto del compañero o colega del trabajo para conocer su contribución en la gestión del talento humano en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.
- 3 Evaluar el perfil del personal subalterno para conocer su contribución en la gestión del talento humano en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.
- 4 Evaluar la atención recibida de los clientes externos e internos para conocer su contribución en la gestión del talento humano en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.

1.8 HIPOTESIS

- Hipótesis general

La implementación de la evaluación de 360 grados mejorará la Gestión del Talento Humano en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.

- Hipótesis específicas

H₁ La evaluación de las capacidades jefaturales del jefe inmediato superior contribuirá significativamente en la gestión del talento humano en la dirección de recursos humanos.

H₂ la evaluación del perfil del puesto del compañero o colega del trabajo contribuirá significativamente en la gestión del talento humano en la dirección de recursos humanos.

H₃ la evaluación del perfil del perfil del personal subalterno contribuirá significativamente en la gestión del talento humano en la dirección de recursos humanos.

H₄ la evaluación de la atención recibida de los clientes externos e internos contribuirá significativamente en la gestión del talento humano en la dirección de recursos humanos.

II. MARCO TEÓRICO

EVALUACIÓN DE 360°

Según Allen, M (2012 pp145) es el proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos. La evaluación de 360°, también conocida por su denominación en inglés, feedback 360°, tiene una amplia difusión en el ámbito de las organizaciones y su aplicación es diversa. La descripción que aquí se realiza de esta herramienta responde a las buenas prácticas.

Según Allen M (2012 pp146) en una Evaluación de 360° los evaluadores podrían ser:

- De jerarquía superior a la del evaluado, por ejemplo, su jefe directo y el jefe de su jefe.
- El propio colaborador, por medio de una autoevaluación. Se autoevalúa y de ese modo sus observaciones se integran a la mirada de 360°.

- Pares. Compañeros del mismo equipo o personas de otras áreas pertenecientes a su mismo nivel jerárquico.
- Colaboradores del evaluado o subordinados. Personas que reportan al evaluado de manera directa.
- Clientes internos y/o externos. Personas que reciben los servicios o parte de la tarea que realiza el evaluado.

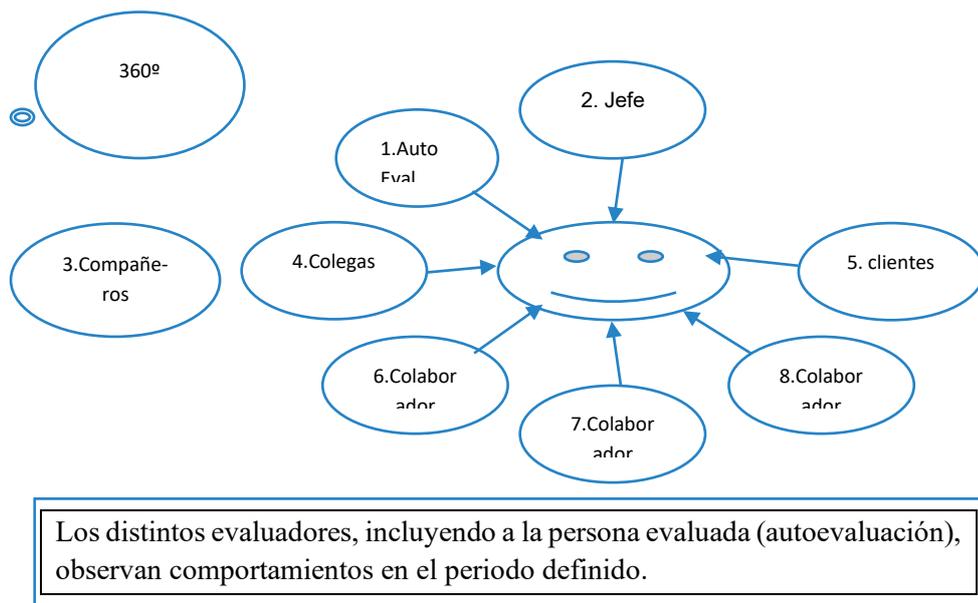


Figura 2. Distintos evaluadores.

Según Chiavenato, I (2009), la evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y

proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable.

Candidatos para evaluar el desempeño

Snell B (2013 pp355). Así como existen numerosos estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlo. Debido a la complejidad de los puestos de hoy en día, a menudo es poco realista suponer que una persona, puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado. En IBM, los empleados con alto potencial son evaluados de manera habitual por una muestra representativa interfuncional de los líderes de la empresa (no solo por sus jefes inmediatos). Los evaluadores pueden ser los supervisores, colegas, miembros del equipo, los propios empleados, los subordinados, los clientes, los vendedores y los proveedores. Y cada uno puede ser más o menos útil para los propósitos administrativos y de desarrollo que se analizaron con anterioridad. Empresas como Cigma, Morgan Stanley y Disney han empleado en un enfoque de evaluadores múltiples (o evaluación de 360 grados) para evaluar el desempeño de sus empleados.

Evaluación por parte del jefe inmediato superior o del gerente: Evaluación de 90 grados

Snell, B. (2013 pp355-356). Ha sido el enfoque tradicional para evaluar el desempeño del empleado. En la mayoría de los casos los supervisores se encuentran en la mejor posición para realizar esta función, aunque no siempre les es posible hacerlo. A menudo, los gerentes se quejan de no tener tiempo para observar por completo como se desempeñan los empleados, por lo que deben depender de los informes de desempeño para evaluarlo. Estos gerentes deben confiar en los registros de rendimiento para evaluar el desempeño de un empleado. Si no hay medidas confiables y validas disponibles, la evaluación puede ser inexacta. Además, una investigación ha mostrado que las calificaciones que dos gerentes dan a los empleados que han conocido por menos de un año son menos confiables, lo que puede ser un inconveniente cuando una organización usa las evaluaciones enfocadas de desempeño.

Evaluación por parte del compañero o colega: Evaluación de 180 grados

Snell, B. (2013 pp356-357). Se está pidiendo cada vez más a las personas del mismo rango que trabajan juntas que se evalúen entre ellas. Una evaluación de los colegas proporciona información que difiere hasta cierto punto de las evaluaciones de un superior, ya que a menudo los colegas ven diferencias dimensionales del compañero. Junto a otras fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo.

Un superior al que le pide que evalúe el comportamiento de un patrullero en cuanto al `trato al público tal vez no haya tenido mucha oportunidad para observarlo con regularidad.

Una Ventaja de las evaluaciones de los colegas es la creencia de que suministran información más precisa y valiosa que las evaluaciones de los superiores. A menudo el supervisor ve que el empleado siempre va un paso adelante, mientras que los compañeros avituales de este pueden ver una imagen más realista. con las evaluaciones de los colegas los compañeros de trabajo llenan una evaluación del empleado. Por lo general los formatos se integran luego en un perfil único, que se da a los supervisores para que se utilice en la evaluación final. En caso de los empleados que tienes dificultades para enfrentarse a sus compañeros de trabajo porque tiene problemas con ellos, las revisiones proporcionan un foro en el cual pueden tratar asuntos y resolver conflictos. También proporcionan una oportunidad para el elogio. A pesar de la evidencia de que la evaluación de los colegas puede ser el método más exacto para juzgar el comportamiento de un empleado. Hay razones por las que no se utiliza con más frecuencia. Los gerentes a veces son reacios a ceder el control del proceso o se preocupan de que las calificaciones sean más que un concurso de popularidad.

Por sí solas las evaluaciones de los colegas no se deben utilizar para decisiones de administración relacionados con salario o bonos, promociones u otras decisiones importantes sobre un empleado. Los empleadores que utilicen evaluaciones de los

colegas deben de asegurarse de salvaguardar la confidencialidad al manejar los formatos de revisión. Cualquier violación de la confidencialidad puede generar rivalidades interpersonales o herir sentimientos y crean hostilidad entre compañeros.

Evaluación por parte del subordinado: Evaluación de 270 grados

Snell, B. (2013 pp356-357). Utilizado por organizaciones grandes como por pequeñas para dar a los gerentes retroalimentación de cómo los ven sus subordinados. Los subordinados se encuentran en buena posición para evaluar a sus gerentes debido a que están en contacto frecuentes con ellos y ocupan una posición única desde la que observan muchas conductas relacionadas con el desempeño. Las evaluaciones de los subordinados también han demostrado que mejoran el desempeño de los gerentes. Las dimensiones del desempeño que se juzgan más apropiadas para las evaluaciones de los subordinados incluyen el liderazgo, la comunicación oral, la delegación de autoridad, la coordinación de los esfuerzos de equipo y el interés de los subordinados. Sin embargo, las dimensiones relacionadas con las tareas específicas del puesto de los gerentes, como la planeación y la organización, el presupuesto, la creatividad y la capacidad analítica, por lo general no se ven como apropiadas para ser evaluadas por los subordinados.

Como la evaluación de los subordinados da poder a los empleados sobre sus jefes, los gerentes pueden estar indecisos respecto a aprobar un sistema así. Sin embargo, para evitar problemas potenciales, las evaluaciones de los subordinados se deben presentar de manera anónima y combinarse entre varios evaluadores

Evaluación por parte de los clientes externos e internos: Evaluación de 360 grados

Snell, B. (2013 pp356-357). También dirigidas por temas de administración de la calidad total, cada vez más organizaciones utilizan la evaluación de los clientes internos y externos como una fuente de información de evaluación del desempeño. Por supuesto, las evaluaciones a los clientes externos se han utilizado durante cierto tiempo para evaluar al personal de los restaurantes. Sin embargo, empresas como Federal Express, Best Buy e Isuzu se encuentran entre las empresas que también han utilizado clientes externos. Otras empresas realizan encuestas entre sus vendedores y proveedores como parte e l proceso de evacuación. Al incluir a sus asociados de negocios de la empresa en las revisiones del desempeño los gerentes esperan producir evaluaciones más objetivas, empleados más objetivos, clientes satisfechos y un mejor desempeño de la empresa.

En contraste con los clientes externos, los clientes internos incluyen a cualquier miembro interno de la organización que dependa del resultado del trabajo de un empleado, por ejemplo, los gerentes que dependen del departamento de recursos

humanos para los servicios de selección y capacitación serian candidatos para llevar a cabo evaluaciones de cliente interno de que ese departamento. Tanto para propósitos de desarrollo como administrativos, los clientes internos pueden proporcionar retroalimentación muy útil acerca del valor agregado de un empleado o de un equipo de empleados.

Objetivos de la Evaluación de 360 grados

Según Chiavenato, I (2009), la evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y otras sin duda en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, sus efectos. Con el supuesto de que la selección de RH es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral de algunos respecto del comportamiento funcional de la persona.

Es preciso profundizar más, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado, Si es necesario modificar el desempeño, el

principal interesado (el evaluado) no solo debe conocer el cambio planeado, sino también sabe porque se va a modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la realimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

Chiavenato, I (2009 pp206), la evaluación de desempeño no es un fin en si, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Puede tener los siguientes objetivos intermedios.

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivos salariales por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Auto perfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones d participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuales.

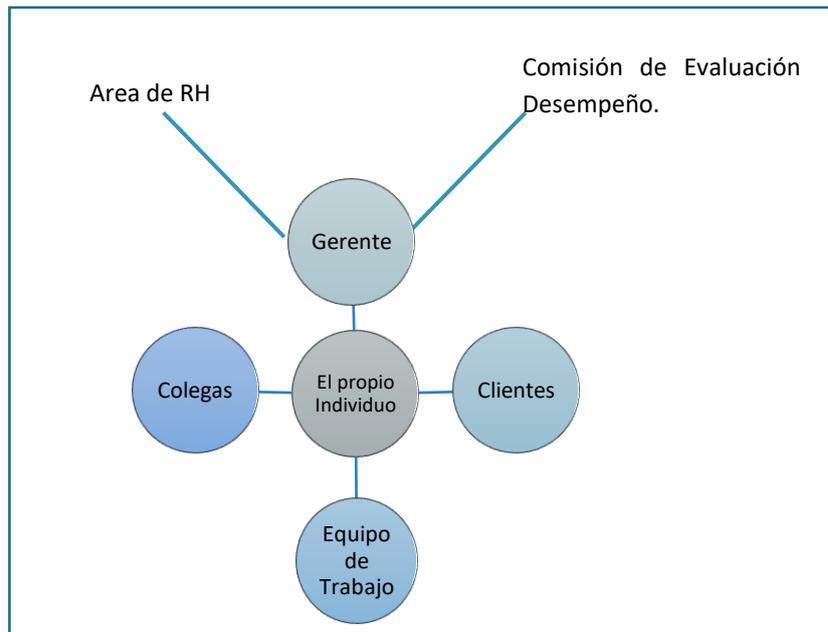


Figura 3. La evaluación de 360 grados. Chiavenato I (2009, p. 205)

Beneficios de la Evaluación de 360 grados

Chiavenato, I (2009 pp207), cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente como administrador de personas

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para la persona

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

Beneficios para la Organización

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de Recursos Humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Tecnología de la Información y Evaluación de Desempeño

Chiavenato, I (2009), la tecnología de la información (TI) está cambiando la administración de los recursos humanos. En el mercado hay muchos programas de software de bajo costo que sirven de plataforma para la evaluación del desempeño y que ofrecen menús con varias dimensiones (factores de evaluación con distintos grados). Inclusive autonomía, iniciativa, comunicación, toma de decisiones, planeación y productividad. Cada dimensión cubre varios factores de evaluación. Por ejemplo, la comunicación cubre factores separados, como redacción comunicación verbal, receptividad de la realimentación, visión crítica, habilidad para escuchar, habilidad para mantener informados a los demás, apertura mental, etc. Las organizaciones están empleando redes computarizadas que permiten evaluar de manera cotidiana el desempeño individual. Esto permite que quienes se conecten al sistema se supervisen así mismos y sepan exactamente cuándo y cómo corregir sus debilidades y fallas.

Gestión del Talento Humano

Chiavenato I, (2009:14) en un trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La administración de recursos humanos busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.

La gestión del talento humano se refiere a las políticas y las practicas necesarias para administrar el trabajo de las personas.

1. Integrar talento a la organización.
2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
4. Reconocer a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.

8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejoras la calidad de vida dentro del mismo.
9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
11. Incentivar el desarrollo de la organización.

En el fondo, todo esto significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas o de la organización.

Estas políticas y prácticas se resumen en seis procesos básicos para la gestión del talento humano.

Procesos de la Gestión del Talento Humano

Chiavenato, I (2009: 15-19), la gestión del talento humano es un conjunto integrado de seis procesos dinámicos e interactivos, siendo los siguientes:

- 1. Proceso para integrar personas.** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer

o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

- 2. Proceso para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- 3. Procesos para recompensar a las personas.** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- 4. Procesos para desarrollar a las personas.** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- 5. Procesos para retener a las personas.** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. **Procesos para auditar a las personas.** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

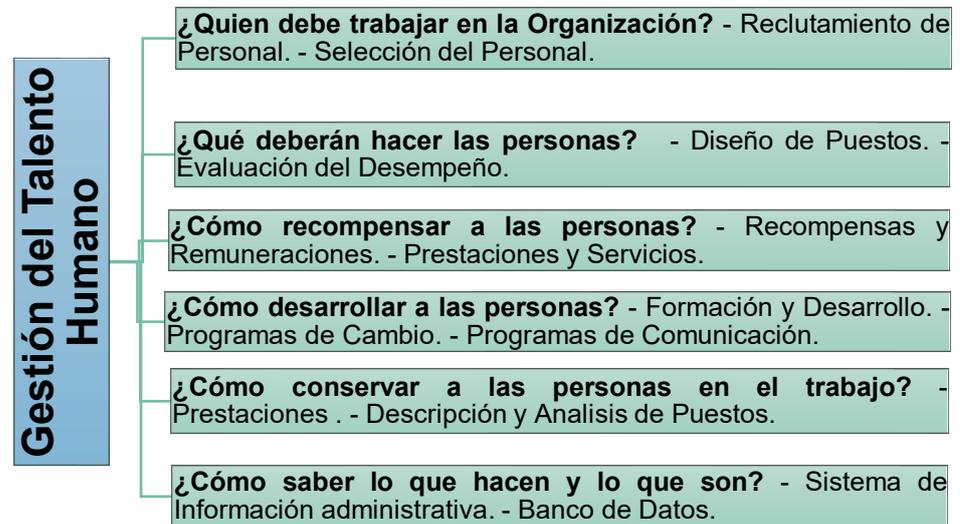


Figura 4. Gestión de Talento Humano. Chiavenato I. (2009:19).

2.1 MARCO CONCEPTUAL

- **Autoridad:** Conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos. Es dar autonomía a las personas, o lo que se conoce como otorgamiento de poder o facultamiento, conocido también como empowerment. (Chiavenato I 2009:58).

- **Capacitación:** Es la educación profesional para la adaptación de la personal a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e mediatos, y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. Se imparte en las empresas son organizaciones especializadas en capacitación. Se puede aplazar a todos los niveles de divisiones de la empresa. (Chiavenato I 2009:322).

- **Capital Externo:** Comprende la estructura externa de la organización, es decir, las relaciones con clientes y proveedores. El valor de estos activos se determina por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes. (Chiavenato I 2009:31).

- **Cargo:** Es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. Manual de Organización y Funciones de la PNP (2016).

- **Clima Organizacional:** Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas. (Chiavenato I 2009:50).

- **Competencia:** Ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización, a definir las competencias que se necesitan para

alcanzar objetivos y la crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible. (Chiavenato I 2009:58).

- **Comunicación:** Transmisión de una información a quien la comparte. Significa hacer común a una o más personas una información determinada. (Chiavenato I 2009:50).
- **Comunicar:** Refiere a transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor. Real Academia Española (2017).
- **Control:** Refiere a la comprobación, inspección, fiscalización, intervención, asimismo, refiere al dominio, mando y preponderancia. Real Academia Española (2017).
- **Cultura:** Para los autores es un error que la administración de una empresa no tome en serio el desarrollo de una cultura corporativa. Las mejores empresas se dedican a la creación de una cultura orientada al desempeño y no solo entre los ejecutivos, sino entre todos los empleados. (Chiavenato I 2009:71).
- **Cultura Organizacional:** Es el modo de vida de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Manual de Organización y Funciones de la PNP (2016).

- **Desarrollo personal:** Es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal. (Chiavenato I 2009:322).

- **Disciplina:** Se refiere a la condición que lleva a las personas a comportarse de acuerdo con las reglas y los procedimientos que enmarcan un comportamiento aceptable para la organización. (Chiavenato I 2009:382).

- **Desempeñar:** Refiere a ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. Real Academia Española (2017).

- **Desempeño:** El secreto no está en seguir modas o privilegiar una herramienta en detrimento de otra. Lo que de verdad importa es como los ejecutivos administran las herramientas que eligen. Las empresas se esmeran por una aplicación ejemplar. (Chiavenato I 2009:71).

- **Eficacia:** Es el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. (Chiavenato I 2009:22).

- **Eficiencia:** La mejor utilización de los recursos disponibles, indicador que se expresa en términos de porcentaje o índices de costo/beneficio, costo/producto o costo/tiempo. Entre los indicadores de eficiencia se

encuentran la tasa de rendimiento sobre el capital o activos. (Chiavenato I 2009:22)

- **Empleado:** Elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos. (Chiavenato I 2009:3).

- **Entrenador:** Un consultor (interno o externo) especializado en retroalimentación de 360 grados, a veces también llamado facilitador. Un entrenador proporciona comentarios y ayuda a los participantes a identificar sus necesidades de desarrollo y preparar sus planes de desarrollo. (Fleenor. 1997, pp 82)

- **Evaluación del Desempeño:** Es el proceso técnico destinado a valorar el conjunto de actitudes, competencias, rendimiento y comportamiento laboral de cada miembro de la organización en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. Manual de Organización y Funciones de la PNP (2016).

- **Gestión:** Es la acción y efecto de ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo. Real Academia Española (2017).

- **Herramienta MACH:** Cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo de probada eficiencia para la resolución práctica de problemas o situaciones para los cuales Martha, Alles Capital Humano (MATH) presenta una solución innovadora. En algunos casos, se aporta una variante inédita hasta el momento (ejemplo: Ficha de evolución, evaluación de 360 grados). (Alles, 2012:19).

- **Investigación:** Es el proceso de análisis y síntesis que realiza la veracidad de un hecho que se presume irregular. Manual de Organización y Funciones de la PNP (2016).

- **Innovación:** Significa tener valor y estar dispuesto a analizar productos o procesos antiguos a favor de uno nuevo, aun en los problemas más simples del negocio. (Chiavenato I 2009:71).

- **Necesidad de Desarrollo:** Una brecha de cómo una persona está realizando actualmente y cómo la persona debe realizarse. Una necesidad de desarrollo puede surgir de un fracaso para lograr una meta o de la realización de que una competencia tiene que ser desarrollada más plenamente. (Fleenor. 1997, pp 83)

- **Organización:** Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse de puesta a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común. (Chiavenato I 2009:6).

- **Potencial Humano:** Es el conjunto de habilidades, destrezas, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y actitudes que definen un desempeño superior de una persona, posibilitando que logre una actividad con efectividad. Manual de Organización y Funciones de la PNP (2016).

- **Proceso:** Es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio y un fin y entradas y salidas claras (Chiavenato I. 2009, pp 140).

- **Realimentación:** Es la información que se dirige a una persona es el comportamiento y el resultado de ese comportamiento. La retroalimentación suele estar destinada a reforzar el comportamiento deseado o sugerir cambios en el comportamiento no deseado, y puede ser un poderoso estímulo para el cambio. (Fleenor. 1997, pp 82).

- **Recompensa:** Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes. (Chiavenato I 2009:58).

- **Recursos Humanos:** Ministerio de Salud (“Gestión de Recursos Humanos” 1999:37) Indica tener muy presente que, “el recurso humano

es el capital más importante para la competitividad de las organizaciones”, esta nueva relación indica la importancia de la función de los recursos humanos. Las personas son más valiosas que nunca para el éxito de la organización. MINSAL (1999)

- **Talento Humano:** Es el desarrollo de la actividad humana mediante el uso de sus conocimientos, experiencias, motivaciones, vocación, intereses, aptitudes, habilidades. Manual de Organización y Funciones de la PNP (2016).
- **Talentos:** Las empresas triunfadoras desarrollan y conservan talentos. Una señal de progreso es que la empresa logra reemplazar fácilmente a los profesionales que se van a la competencia. (Chiavenato I 2009:71).

III. MÉTODO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es aplicada. Para Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014), la investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la ciudadanía y de la institución policial, buscando predecir el comportamiento específico en el sector donde se aplique.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). El enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas.

Para Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014), el “Método Hipotético Deductivo”, consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. Por los cual la investigación tiene enfoque cuantitativo-deductivo. Así mismo es correlacional el propósito, es saber cómo se puede comportar un concepto o

variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Dos variables están correlacionadas cuando al variar una variable la otra también varía.

Se aplicó el diseño descriptivo correlacional:

$$\begin{array}{c} \mathbf{0x} \\ \mathbf{M} \quad \mathbf{r} \\ \mathbf{0y} \end{array}$$

Dónde:

M: Es la muestra, extraída de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú y las comisarías PNP de Lima Cercado.

Ox: Es la primera variable La Evaluación de 360 grados.

Oy: Es la segunda variable correlacional Gestión de Talento Humano de la Policía Nacional del Perú.

r: Es el coeficiente de correlación de ambas variables.

En este diseño se observarán la Evaluación de 360 grados y la Gestión del Talento Humano, tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos y determinar conclusiones.

3.2 POBLACION Y MUESTRA

Población

En la presente investigación se trabajará con una población de mil ochocientos veintiocho (1,828) efectivos policiales, pertenecientes a las subunidades de la Dirección de Recursos Humanos y las Comisarías PNP de Lima Cercado, conformado por Oficiales PNP, suboficiales PNP y Empleados Civiles, según la siguiente tabla:

Tabla 1.

Población de estudio

CATEGORÍA	OFICIALES PNP	SUBOFICIALES PNP	EMPLEADOS CIVILES	TOTAL
DIRREHUM PNP	230	1489	109	1828
TOTAL	230	1489	109	1828

FUENTE. Elaboración propia, basada en la información de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú del 2018.

MUESTRA

Para el tamaño de la muestra, se usará el muestreo probabilístico aleatorio simple, con un margen de confianza de 95% y un error estadístico del 5%, mediante la siguiente fórmula.

$$M = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

N: Es el número de personas que conforman la población.

k: Es el valor asociado a un nivel de confianza, ubicado en la Tabla Normal Estándar, cuyo rango de variación está entre (90% y 99%).

Para una probabilidad del 90% de confianza; el valor asociado a la tabla normal estándar de $k = 1.96$.

p: Proporción de éxito, para el presente estudio representa un valor de ($p = 0.5$), es decir el 50%.

q: Proporción de fracaso, para el presente estudio representa un valor de ($q = 0.5$), es decir el 50%.

e: Es el error estándar muestral, es el máximo error permisible que existe en todo trabajo de investigación el rango de variación del margen de error se encuentra entre 0.01 (1%) y 0.1 (10%).

Para el presente trabajo se considera un error del 5% ($e = 0.05$).

M: Tamaño óptimo de la muestra.

$$M = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 1828}{((0.05)^2 * (1828 - 1)) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

M = 318 efectivos policiales.

Como se observa después de aplicar la formula correspondiente, se determinó que para los mil ochocientos veintiocho (1828) efectivos policiales, se obtuvo una muestra de treientos dieciocho (318) efectivos policiales, a quienes se tendrán que encuestar.

Considerando las categorías de Oficiales PNP, Suboficiales PNP y Empleados Civiles, se tendrá básicamente una muestra para cada categoría, basado en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Muestra de estudio

CATEGORIA	OFICIALES PNP	SUBOFICIALES PNP	EMPLEADOS CIVILES	TOTAL
POBLACIÓN	230	1489	109	1828
PORCENTAJE CON RELACIÓN AL TOTAL (1828)	13%	81%	6%	100%
MUESTRA	41	258	19	318

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 3

Operacionalización de variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE I: Evaluación de 360 grados	Comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior (evaluación de 90 grados), los colegas y compañeros de trabajo (evaluación de 180 grados), los subordinados (evaluación de 270 grados), los clientes externos e internos (evaluación de 360). Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las distintas demandas de su contexto laboral. (Chiavenato 2009, pp.205)	Evaluación del Jefe inmediato:	Productividad
		También conocida como la evaluación de 90 grados. (Chiavenato 2009).	Efectividad
		Evaluación del compañero o colega:	Disciplina
		También conocida como la evaluación de 180 grados. (Chiavenato 2009)	Trabajo en equipo
		Evaluación del subordinado:	Valores institucionales
		También conocida como la evaluación de 270 grados. (Chiavenato 2009)	Realización del trabajo
		Evaluación del cliente externo o interno:	Atención al cliente
		También conocida como la evaluación de 360 grados. (Chiavenato 2009)	Solución de problemas

VARIABLE II: Gestión del Talento Humano	<p>La gestión del talento humano tiene como formato de trabajo la descentralización a manos de los gerentes y sus equipos, cuyo nivel de actuación tiene un enfoque global y estratégico en el negocio, con mando de acción de decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo, teniendo como principales actividades la forma en que los gerentes y sus equipos realizan la selección, la evaluación de desempeño, remuneración, capacitación, recompensación, supervisión y retención del personal, cuya finalidad es crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida. (Chiavenato 2008, pp.44).</p>	Evaluación de desempeño Procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. (Chiavenato 2009:15-19).	Eficacia
			Rendimiento
		Remuneración Procesos para incentivar a las personas (Chiavenato 2009:15-19).	Incentivos económicos
			Incentivos no económicos
		Desarrollo Profesional Procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional. (Chiavenato 2009:15-19).	Capacitación
			Perfeccionamiento

3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para C. Bernal (2010), el instrumento en la recolección de datos en una investigación es el cuestionario, conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

F. García (2015), refiere que la técnica de la encuesta es la que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación, mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra cantidad representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar.

En tal sentido, para el trabajo de investigación utilizaremos:

La recopilación aplicando de la técnica de la encuesta y mediante el instrumento denominado cuestionario, la misma que está directamente relacionada con la matriz de operacionalización de las variables, realizadas en las diferentes subunidades de la Dirección de Recursos Humanos y Comisarias de Lima Cercado de la Policía Nacional del Perú.

3.5 PROCEDIMIENTOS

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014), para el procesamiento y análisis de datos, se aplicará el programa informático estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) en su Versión 24.0, con la finalidad de probar las hipótesis estadísticas planteadas, y se hará uso de los estadísticos descriptivos e inferenciales, según se requiera.

El tipo de análisis de los datos que se llevará a cabo es cuantitativo, para el cual se seleccionará las pruebas estadísticas apropiadas para analizar los datos, dependiendo de las hipótesis formuladas y de los niveles de medición de las variables.

A continuación, se muestra el cuadro detallando la operacionalización de las variables e indicadores de la investigación

3.6 ANÁLISIS DE DATOS

Para llevar a cabo el análisis de datos se consideró el método deductivo, que nos ha permitido llevar a cabo la discusión de resultados, así como las conclusiones y recomendaciones a las que se ha arribado.

IV. RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE: EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

4.1.1. Resultados descriptivos de la variable: Evaluación de 360 grados

Presentamos los resultados generales de la variable.

Tabla 4.

Evaluación de 360 grados.

EVALUACION DE 360 GRADOS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	132	41,5	41,5	41,5
ALTO	186	58,5	58,5	100,0
Total	318	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base al Cuestionario

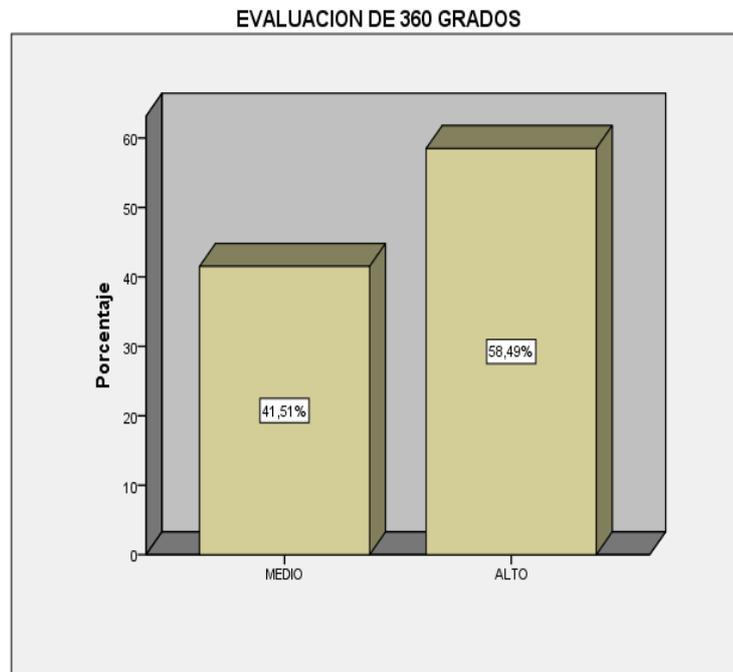


Figura 5. Evaluación de 360 grados.

Observamos que el 41,5% de los encuestados muestran un nivel medio y el 58,5% alcanza el nivel alto, de la Evaluación de 360 grados.

4.1.2. Resultados por dimensiones de la variable: Evaluación de 360 grados

Resultados por dimensiones de las variables (4):

1. Descripción de los resultados de la Dimensión: Evaluación del Jefe Inmediato

Tabla 5

Evaluación del Jefe Inmediato.

Dimensión: Evaluación del Jefe Inmediato	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	166	52,2	52,2	52,2
ALTO	152	47,8	47,8	100,0
Total	318	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base al Cuestionario

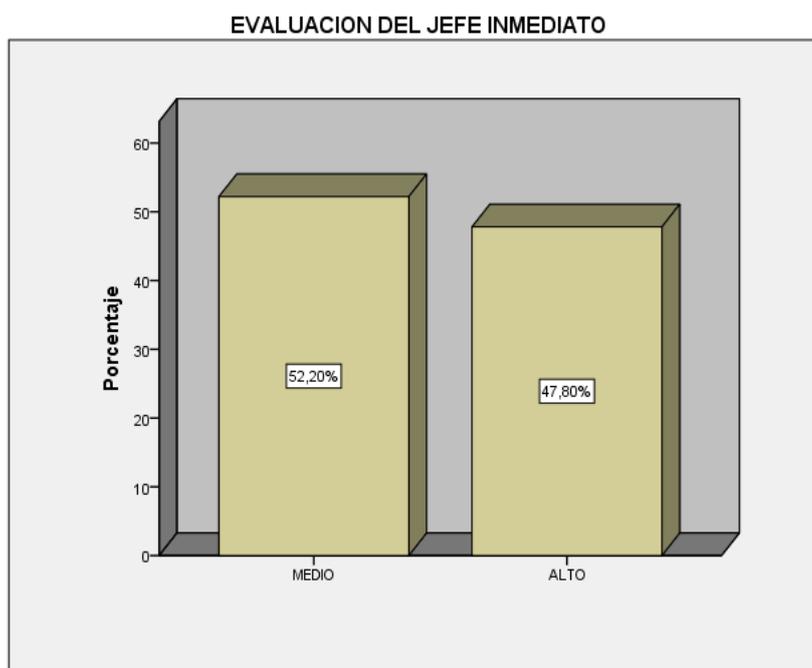


Figura 6. Evaluación del Jefe Inmediato.

Observamos que el 52,2% de los encuestados muestran un nivel medio y el 47,8% alcanza el nivel alto, de la Dimensión: Evaluación del Jefe Inmediato.

2. Descripción de los resultados de la Dimensión: Evaluación del Compañero o Colega

Tabla 6

Evaluación del Compañero o Colega.

Dimensión: Evaluación del Compañero o colega	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	167	52,5	52,5	52,5
ALTO	151	47,5	47,5	100,0
Total	318	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base al Cuestionario

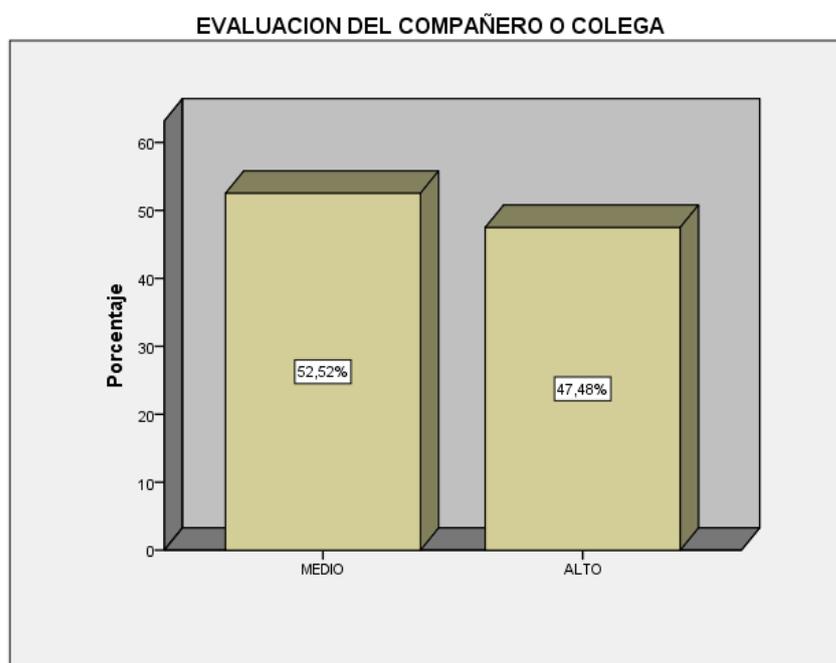


Figura 7. Evaluación del Compañero o Colega

Observamos que el 52,5% de los encuestados muestran un nivel medio y el 47,5% alcanza el nivel alto, de la Dimensión: Evaluación del Compañero o colega.

3. Descripción de los resultados de la Dimensión: Evaluación del Subordinado

Tabla 7.

Evaluación del Subordinado.

Dimensión: Evaluación del Subordinado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	148	46,5	46,5	46,5
ALTO	170	53,5	53,5	100,0
Total	318	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base al Cuestionario

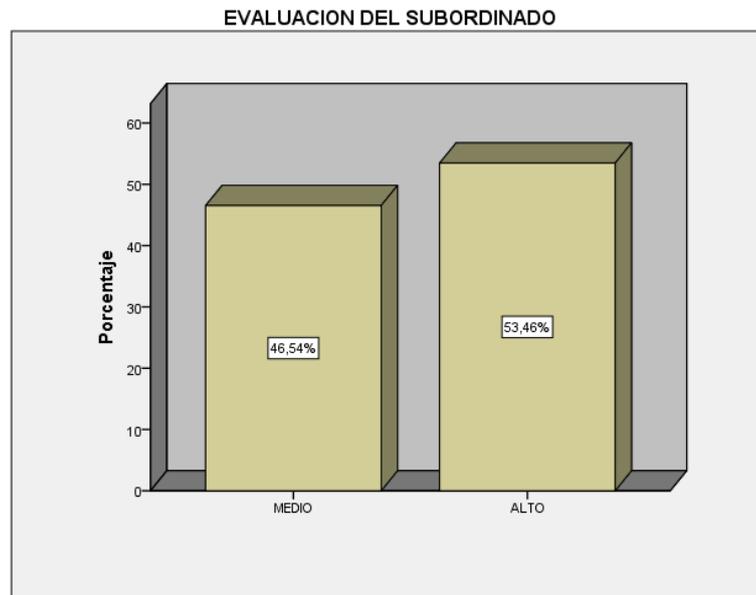


Figura 8. Evaluación del Subordinado

Observamos que el 46,5% de los encuestados muestran un nivel medio y el 53,5% alcanza el nivel alto, de la Dimensión: Evaluación del Subordinado.

4. Descripción de los resultados de la Dimensión: : Evaluación del Cliente

Tabla 8.

Evaluación del Cliente.

Dimensión: Evaluación del Cliente	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	153	48,1	48,1	48,1
ALTO	165	51,9	51,9	100,0
Total	318	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base al Cuestionario

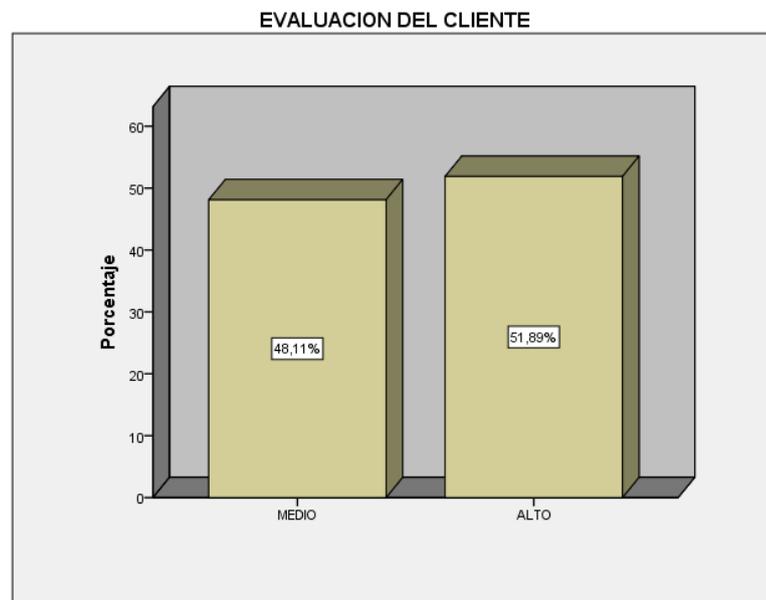


Figura 9. Evaluación del Cliente

Observamos que el 48,1% de los encuestados muestran un nivel medio y el 51,9% alcanza el nivel alto, de la Dimensión: Evaluación del Cliente.

4.2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.2.1. Resultados descriptivos de la variable: Evaluación de la Gestión del Talento Humano

Presentamos los resultados generales de la variable:

Tabla 9.

Evaluación de la Gestión del Talento Humano.

GESTION DEL TALENTO HUMANO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	136	42,8	42,8	42,8
ALTO	182	57,2	57,2	100,0
Total	318	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base al Cuestionario

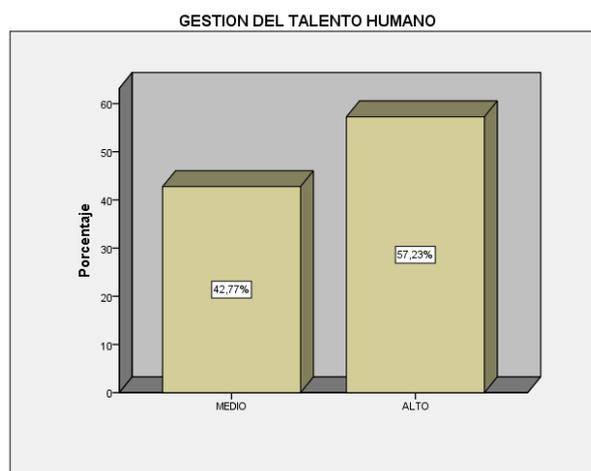


Figura 10. Gestión del Talento Humano.

Observamos que el 42,8% de los encuestados muestran un nivel medio y el 57,2% alcanza el nivel alto, de la Gestión del Talento Humano.

4.2.2. Resultados por dimensiones de la variable: Evaluación de la Gestión del Talento Humano

Resultados por dimensiones de las variables (3):

1. Dimensión: Evaluación de Desempeño

Tabla 10.

Evaluación de Desempeño.

Dimensión: Evaluación del Desempeño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	141	44,3	44,3	44,3
ALTO	177	55,7	55,7	100,0
Total	318	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base al Cuestionario

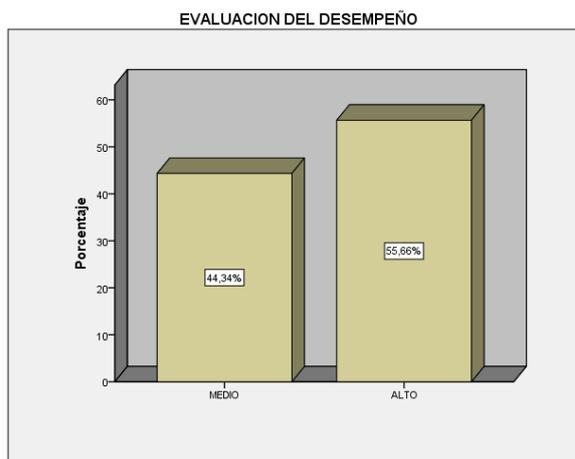


Figura 11. Evaluación de Desempeño

Observamos que el 44,3% de los encuestados muestran un nivel medio y el 55,7% alcanza el nivel alto, de la Dimensión: Evaluación del Desempeño.

2. Dimensión: Remuneración

Tabla 11.

Remuneración.

Dimensión: Remuneración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO	5	1,6	1,6	1,6
MEDIO	210	66,0	66,0	67,6
ALTO	103	32,4	32,4	100,0
Total	318	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base al Cuestionario

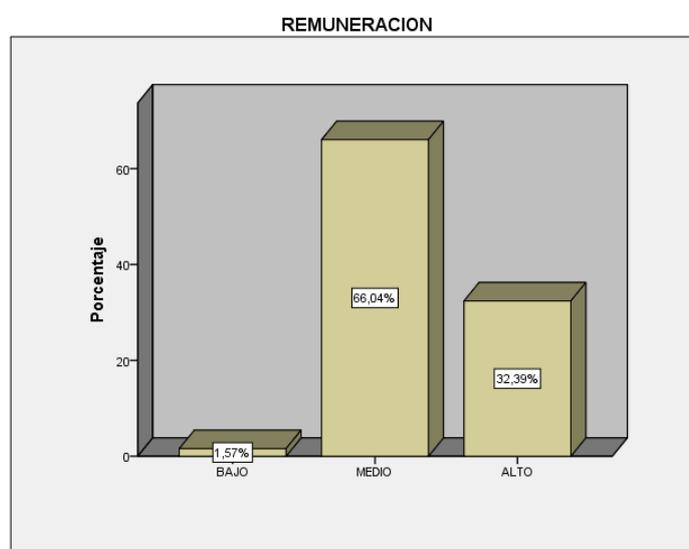


Figura 12. Remuneración

Observamos que el 1,6% de los encuestados muestran un nivel bajo, el 66% tiene un nivel medio y el 32,4% alcanza el nivel alto, de la Dimensión: Remuneración.

3. Dimensión: Desarrollo Profesional

Tabla 12.

Desarrollo Profesional.

Dimensión: Desarrollo Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	151	47,5	47,5	47,5
ALTO	167	52,5	52,5	100,0
Total	318	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado en base al Cuestionario

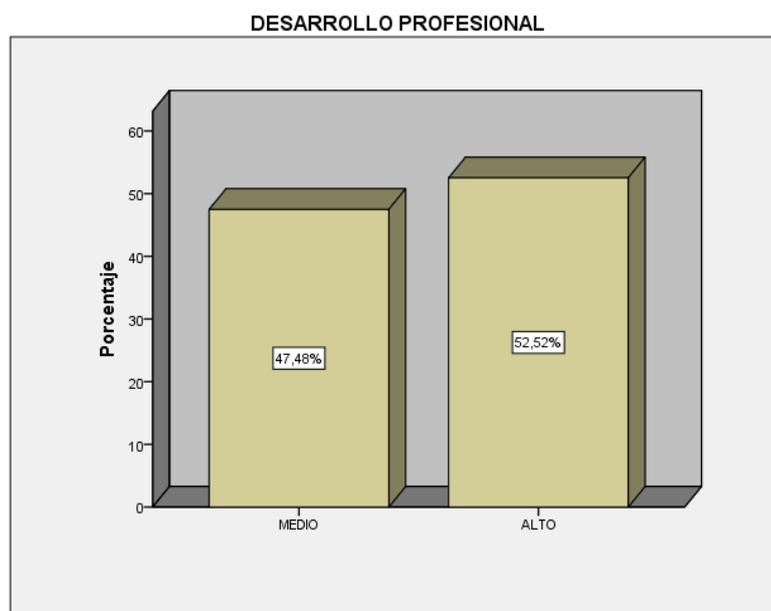


Figura 13. Desarrollo Profesional

Observamos que el 47,5% de los encuestados muestran un nivel medio y el 52,5% alcanza el nivel alto, de la Dimensión: Desarrollo Profesional.

4.3 ANÁLISIS DE LA PRUEBA DE NORMALIDAD

Se llevó a cabo la prueba de normalidad, para saber que prueba de correlación se aplicará.

H₀ La evaluación de 360 grados se ajusta a la distribución normal

H₁ La evaluación de 360 grados no se ajusta a la distribución normal

H₀ La evaluación del jefe inmediato se ajusta a la distribución normal

H₁ La evaluación del jefe inmediato no se ajusta a la distribución normal

H₀ La evaluación del compañero o colega se ajusta a la distribución normal

H₁ La evaluación del compañero o colega no se ajusta a la distribución normal

H₀ La evaluación del subordinado se ajusta a la distribución normal

H₁ La evaluación del subordinado no se ajusta a la distribución normal

H₀ La evaluación del cliente se ajusta a la distribución normal

H₁ La evaluación del cliente no se ajusta a la distribución normal

H₀ La gestión del talento humano se ajusta a la distribución normal

H₁ La gestión del talento humano no se ajusta a la distribución normal

Tabla 13.

Pruebas de normalidad.

Pruebas de normalidad						
	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
EVALUACION DE 360 GRADOS	,189	318	,000	,817	318	,000
EVALUACION DEL JEFE INMEDIATO	,261	318	,000	,801	318	,000
EVALUACION DEL COMPAÑERO O COLEGA	,270	318	,000	,791	318	,000
EVALUACION DEL SUBORDINADO	,236	318	,000	,798	318	,000
EVALUACION DEL CLIENTE	,263	318	,000	,772	318	,000
GESTION DEL TALENTO HUMANO	,185	318	,000	,831	318	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

La prueba Kolmogorov - Smirnov es adecuada para muestras grandes ($n > 50$). Como son 318 encuestados, interpretamos los valores de la prueba de normalidad Kolmogorov - Smirnov, los resultados presentan valores inferiores a 0,05 ($P < 0.05$); por lo tanto, rechazamos las Hipótesis Nulas, es decir no tiene una distribución normal.

Luego de los resultados observados de las seis variables podemos concluir que todas de las variables muestran un valor menor ($P < 0.05$), es decir se rechaza la Hipótesis Nula. Por lo que se aplicará pruebas no paramétricas.

En consecuencia, la prueba de Hipótesis se realizará con Rho de Spearman.

4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS

4.4.1 Prueba de la hipótesis general:

H₀ No existe relación entre la evaluación de 360 grados y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

H_G Existe relación entre la evaluación de 360 grados y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

Tabla 14.

Hipótesis general.

Rho de Spearman		GESTION DEL TALENTO HUMANO
EVALUACION DE 360 GRADOS	Coefficiente de correlación	,899**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	318

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva considerable $r = 0,899$ entre las variables: evaluación de 360 grados y gestión del talento humano, y un valor de $P < 0,05$. Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula.

Se concluye que: Existe relación entre la evaluación de 360 grados y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

4.4.2 Prueba de las hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1:

H₀ No existe relación entre la evaluación del jefe inmediato y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

H₁ Existe relación entre la evaluación del jefe inmediato y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

Tabla 15.

Hipótesis específica 1.

Rho de Spearman		GESTION DEL TALENTO HUMANO
EVALUACION DEL JEFE INMEDIATO	Coefficiente de correlación	,804**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	318

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva considerable $r= 0,804$ entre las variables: evaluación del jefe inmediato y gestión del talento humano, y un valor de $P < 0,05$, lo que permite señalar que la relación es significativa entre ambas variables. Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula.

Se concluye que: Existe relación entre la evaluación del jefe inmediato y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

Hipótesis específica 2:

H₀ No existe relación entre la evaluación del compañero o colega y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

H₂ Existe relación entre la evaluación del compañero o colega y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

Tabla 16.

Hipótesis específica 2.

Rho de Spearman		GESTION DEL TALENTO HUMANO
EVALUACION DEL COMPAÑERO O COLEGA	Coefficiente de correlación	,844**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	318

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva considerable $r= 0,844$ entre las variables: evaluación del compañero o colega y gestión del talento humano, y un valor de $P < 0,05$, lo que permite señalar que la relación es significativa entre ambas variables. Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula.

Se concluye que: Existe relación entre la evaluación del compañero o colega y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

Hipótesis específica 3:

H₀ No existe relación entre la evaluación del subordinado y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

H₃ Existe relación entre la evaluación del subordinado y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

Tabla 17.

Hipótesis específica 3.

Rho de Spearman		GESTION DEL TALENTO HUMANO
EVALUACION DEL SUBORDINADO	Coefficiente de correlación	,865**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	318

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva considerable $r = 0,865$ entre las variables: evaluación del subordinado y gestión del talento humano, y un valor de $P < 0,05$, lo que permite señalar que la relación es significativa entre ambas variables. Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula.

Se concluye que: Existe relación entre la evaluación del subordinado y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

Hipótesis específica 4:

- H₀** No existe relación entre la evaluación del cliente y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.
- H₄** Existe relación entre la evaluación del cliente y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

Tabla 18.

Hipótesis específica 4.

Rho de Spearman		GESTION DEL TALENTO HUMANO
EVALUACION DEL CLIENTE	Coefficiente de correlación	,860**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	318

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva considerable $r= 0,860$ entre las variables: evaluación del cliente y gestión del talento humano, y un valor de $P<$

0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa entre ambas variables. Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula.

Se concluye que: Existe relación entre la evaluación del cliente y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a la hipótesis general: Existe relación entre la evaluación de 360 grados y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018. Los resultados señalan que existe una de una relación positiva considerable $r= 0,899$, lo que significa que la evaluación de 360 grados al personal policial de oficiales superiores, sub oficiales y empleados civiles de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP (Policía nacional del Perú), muestran un nivel considerable de productividad, efectividad y disciplina lo cual es importante para el desarrollo del talento humano, considerado como el trabajo en equipo y el respeto a los valores institucionales, estos resultados son importantes porque nos dan a conocer el estado actual en relación al trabajo que se realiza en la policía nacional y que a su vez nos permite recomendar a fin de llegar a la excelencia y la sostenibilidad en el tiempo, por ejemplo **Jiménez, Gonzales y Hernández (2010)**, en su tesis Modelo 360 grados para la evaluación por competencias enseñanza – aprendizaje, señala que los resultados le permitieron hacer sugerencias para mejorar y orientar autopercepción del desempeño. Coincide con los resultados expuestos por **Alcalde, J & Lalangui, T (2014)**. 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, que también recomendaron mejorar el desempeño, competencias, habilidades y

comportamientos específicos de los trabajadores, con el fin de mejorar los resultados del desempeño y efectividad.

De acuerdo a la hipótesis específica 1: Existe relación entre la evaluación del jefe inmediato y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018. Los resultados señalan que existe una de una relación positiva considerable $r= 0,804$.

De acuerdo a la hipótesis específica 2: Existe relación entre la evaluación del compañero o colega y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018. Los resultados señalan que existe una de una relación positiva considerable $r= 0,844$.

De acuerdo a la hipótesis específica 3: Existe relación entre la evaluación del subordinado y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018. Los resultados señalan que existe una de una relación positiva considerable $r= 0,865$.

De acuerdo a la hipótesis específica 4: Existe relación entre la evaluación del cliente y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018. Los resultados señalan que existe una de una relación positiva considerable $r= 0,860$.

VI. CONCLUSIONES

PRIMERA Los resultados muestran que existe relación positiva considerable $r= 0,899$ entre la evaluación de 360 grados y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

SEGUNDA Los resultados muestran que existe relación positiva considerable $r= 0,804$, entre la evaluación del jefe inmediato y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.

TERCERA Los resultados muestran que existe relación positiva considerable $r= 0,844$, entre la evaluación del compañero o colega y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú.

CUARTA Los resultados muestran que existe relación positiva considerable $r= 0,865$, entre la evaluación del subordinado y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

QUINTA Los resultados muestran que existe relación positiva considerable $r= 0,860$, entre la evaluación del cliente y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.

VII. RECOMENDACIONES

PRIMERA Que la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú, siga implementando diferentes herramientas de evaluación que le permita conocer la labor que desarrolla el personal, tanto oficiales, suboficiales y civil, a fin de poner en marcha diferentes tipos de capacitación, talleres a fin de elevar sus competencias profesionales, valores e identidad.

SEGUNDA Que la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú siga implementando diferentes herramientas de evaluación que le permita conocer la labor que desarrolla el personal, tanto oficiales, suboficiales y civil, a fin de poner en marcha diferentes tipos de capacitación, talleres a fin de desarrollar mejores competencias de trabajo en equipo.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles Martha. (2012). *Las 50 Herramientas de Recursos Humanos*, Edición Argentina.

Bohlander S. (2013). *Administración De Recursos Humanos*, XVI Edición, Cengage Learning, Inc.

Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión de Talento Humano (2da.ed)*. Mcgray-Hill/Interamericana Editores S.A.

Chiavenato, Idalberto (2012) *Teoría General de la Administración*. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.

Constitución Política del Perú (1993).

Delhonte E. (2005). *Historia de la Policía del Perú en el siglo XX*. Perú.

Fleenor, J. W., & Prince, J. M. (1997). *Using 360-Degree Feedback in organizations: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014), 6ta. Ed., McGRAW-HILL. México: Mc GrawHill.

Johnson Gerry y Scholes, Kevan. (2012) Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.

Koontz & O'Donnell (2012) Administración por objetivos. México. Litográfica Ingramex S.A.

Koontz, H.W. y Cannice M. (2012) *Una perspectiva global y empresarial*, XIV Edición, McGRAY-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Luna A. (2008). *Proceso Administrativo (1ra. ed.)*. México Edit. Grupo Editorial Patria.

Orbegoso C. (1991:64-65). *Revista de la Policía Nacional del Perú*, artículo: Proceso histórico de la PNP a través de las Constituciones del Perú.

Policía Nacional del Perú (1996:6-9). *Revista de la Policía Nacional del Perú*,
artículo: Una gloriosa historia policial. Nota histórica sobre la
existencia de la policía en el Perú.

Snell & Bohlander (2012). *Administración de Recursos Humano, 16^a. Ed.*
México.

Terry, George R. (2012) *Principios de Administración.* México: Compañía
Editorial Continental SA.

IX. ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ - 2018

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Qué relación existe entre la evaluación de 360 grados mejorará la Gestión del Talento Humano en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>1. ¿Qué relación existe entre la evaluación del jefe inmediato y la gestión del talento humano en la en la Dirección de Recursos Humanos Policía Nacional del Perú?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación que existe entre la evaluación de 360 y la Gestión del Talento Humano en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1. Identificar la relación que existe entre la evaluación del jefe inmediato y la gestión del talento humano en la en la Dirección de Recursos Humanos Policía Nacional del Perú.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación significativa entre la evaluación de 360 grados y la Gestión del Talento Humano en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>1. Existe relación entre la evaluación del jefe inmediato y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos</p>	<p>VARIABLE (X):</p> <p>EVALUACIÓN DE 360 GRADOS.</p> <p>VARIABLE (Y):</p> <p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.</p>	<p>1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>·</p> <p>APLICADA.</p> <p>2. DISEÑO</p> <p>DESCRIPTIVO CORRELACIONAL</p> <p>OX</p>

<p>2. ¿Qué relación existe entre la evaluación del compañero o colega y la gestión del talento humano en la en la Dirección de Recursos Humanos Policía Nacional del Perú?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre la evaluación del subordinado y la gestión del talento humano en la en la Dirección de Recursos Humanos Policía Nacional del Perú?</p> <p>4. ¿Qué relación existe entre la evaluación del cliente externo y la gestión del talento humano en la en la Dirección de Recursos Humanos Policía Nacional del Perú?</p>	<p>2. Describir la relación existe entre la evaluación del compañero o colega y la gestión del talento humano en la en la Dirección de Recursos Humanos Policía Nacional del Perú.</p> <p>3. Caracterizar relación existe entre la evaluación del subordinado y la gestión del talento humano en la en la Dirección de Recursos Humanos Policía Nacional del Perú.</p> <p>4. Identifica la relación existe entre la evaluación del cliente externo y la gestión del talento humano en la en la Dirección de Recursos Humanos Policía Nacional del Perú.</p>	<p>Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.</p> <p>2. Existe relación entre la evaluación del compañero o colega y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.</p> <p>3. Existe relación entre la evaluación del subordinado y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.</p> <p>4. Existe relación entre la evaluación del cliente y la gestión del talento humano de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018.</p>		<p>AL R OY</p>
---	--	---	--	--------------------

II. CUESTIONARIO:

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual esté de acuerdo.

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
PRODUCTIVIDAD		1	2	3	4
1	Considera Ud. que el servicio que brinda es eficiente en cumplimiento de sus funciones.				
2	Cree Ud. que la productividad del personal bajo su mando es evaluado periódicamente.				
3	La evaluación realizada al personal policial mide la productividad brindada al ciudadano.				
4	Considera Ud. que la labor policial, así como las comisiones realizadas por el personal bajo su mando, cumple las metas con eficiencia.				
EFFECTIVIDAD		1	2	3	4
1	Considera Ud. que el servicio que brinda cumple las metas y satisfacciones requeridos por el comando institucional policial.				
2	Cree Ud. que el cumplimiento de las metas y satisfacción de la labor policial realizada por el personal PNP bajo su mando; es evaluado periódicamente.				
3	La evaluación que se realiza al personal PNP, mide la efectividad brindada al ciudadano.				
4	Considera Ud. que el servicio brindado por el personal bajo su mando debe ser efectiva.				
DISCIPLINA		1	2	3	4
1	Considera Ud. que cumple conscientemente con las normativas y disposiciones que consagran la labor policial.				
2	Cree Ud. que la disciplina del personal PNP bajo su mando es evaluado periódicamente.				

3	La evaluación que se realiza al personal PNP, mide el acatamiento consciente de las normas y disposiciones que consagran la labor policial.				
4	Considera Ud. que el servicio brindado por personal bajo su mando, debe acatar conscientemente las normas y disposiciones que consagran la labor policial.				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4
1	Considera Ud. que realiza y fomenta el trabajo en equipo en la unidad policial donde labora.				
2	Cree Ud. que el trabajo en equipo del personal PNP bajo su mando, es evaluado periódicamente.				
3	La evaluación realizada al personal PNP, mide el trabajo coordinado y participativo.				
4	Considera Ud. que el servicio brindado por el personal bajo su mando, debe ser coordinado y participativo.				
VALORES INSTITUCIONALES		1	2	3	4
1	Considera Ud. que realiza su labor policial con honestidad, justicia, cortesía, sacrificio y pertenencia institucional.				
2	Cree Ud. que la labor policial ejercida con honestidad, justicia, cortesía, sacrificio y pertenencia institucional del personal PNP bajo su mando, es evaluado periódicamente.				
3	Considera Ud. que el servicio brindado por el personal bajo su mando debe ser con honestidad, justicia, cortesía, sacrificio y pertenencia institucional de la policía Nacional del Perú.				
4	Cree Ud. que su jerarquía involucra en la aplicación adecuada de los valores institucionales.				
REALIZACIÓN DEL TRABAJO		1	2	3	4
1	Considera Ud. que realiza su labor policial a cabalidad aportando a la finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú.				
2	Cree Ud. que la labor policial a cabalidad que realiza el personal PNP bajo su mando, la cual aporta a los objetivos de la institución policial, es evaluada periódicamente.				
3	Cree Ud. que la labor policial cumplida por el personal bajo su mando es realizada a cabalidad de conformidad a la finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú.				
4	Considera Ud. que la labor policial cumplida por el personal bajo su mando debe ser realizada a cabalidad de conformidad a la finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú.				
ATENCIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4

1	Considera Ud. que cumple en atender a las personas de manera rápida y cortés, conforme a las normativas de la Policía Nacional del Perú.				
2	Cree Ud. que la atención a las personas que brinda el personal PNP bajo su mando, es evaluada periódicamente.				
3	Considera Ud. que la atención a las personas que brinda el personal PNP bajo su mando, debe ser de manera rápida y cortés.				
4	Considera Ud. que en su nivel jerárquico debe instruir al personal bajo su mando en la adecuada atención al personal.				
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		1	2	3	4
1	Considera Ud. que en su nivel jerárquico cuando realiza la evaluación a los problemas policiales aplica la capacidad de solución a dichos problemas.				
2	Considera Ud. que en su nivel jerárquico debe instruir al personal bajo su mando en la solución de problemas conforme a las normativas establecidas en la Policía Nacional del Perú.				
3	Cree Ud. que la evaluación que se realiza al personal PNP bajo su mando mide la capacidad de solución a los problemas en la labor policial.				
4	Considera Ud. que la capacidad de solucionar los problemas del personal bajo su mando debe ser acorde a las situaciones presentadas, así como a las normas de la Policía Nacional del Perú.				
EFICACIA		1	2	3	4
1	Considera Ud. que realiza su labor policial logrando los efectos que se espera en los tiempos establecidos en las normativas del comando institucional de la Policía Nacional del Perú.				
2	Cree Ud. que el personal bajo su mando realiza su labor logrando los efectos que se espera en los tiempos establecidos por las normativas establecidas por el comando institucional.				
3	Cree Ud. que la eficacia y desenvolvimiento en su labor policial del personal bajo su mando, es evaluado periódicamente.				
4	Considera Ud. que la eficacia mostrada del personal bajo su mando debe ser acorde a las normas de la policía nacional del Perú.				
RENDIMIENTO		1	2	3	4
1	Considera Ud. que el servicio policial que brinda es de gran utilidad al cumplimiento de las metas y objetivos de la unidad policial donde labora.				
2	Cree Ud. que el rendimiento laboral del personal bajo su mando es evaluado periódicamente.				

3	Cree Ud. que el servicio policial que brinda el personal bajo su mando es de gran utilidad al cumplimiento de las metas y objetivos de la unidad policial donde labora.				
4	Considera Ud. que el rendimiento laboral del personal bajo su mando debe ser evaluado.				
INCENTIVOS		1	2	3	4
1	Considera Ud. que recibe incentivos acordes a su labor desempeñada en la Policía Nacional del Perú.				
2	Cree Ud. que el personal bajo su mando, están conforme con los incentivos y beneficios con los que cuenta.				
3	La evaluación que realiza al personal bajo su mando mide la satisfacción de su personal con relación a sus incentivos.				
4	Considera Ud. que los incentivos con los que cuenta el personal bajo su mando, deben ser acorde al riesgo de vida y desempeño realizo.				
CAPACITACIÓN					
1	Considera Ud. que el personal bajo su mando políticas de la Policía Nacional del Perú, debe ser capacitado acorde las actualizaciones y el plan estratégico institucional.				
2	Cree Ud. que la capacitación que se dan en la institución policial obedece a las funciones realizadas y/o establecidas en el Manual de Organización y funciones (MOF) de la unidad policial donde labora.				
3	Considera Ud. que en su nivel jerárquico ha recibido capacitación necesaria y propia para el cumplimiento de su MOF, de conformidad a las normativas vigentes.				
4	Cree Ud. que el personal bajo su mando debe estar capacitado constantemente para cumplir su labor policial de manera eficiente.				
PERFECCIONAMIENTO		1	2	3	4
1	Considera Ud. que ha realizado cursos de perfeccionamiento concordantes a su jerarquía y cargo de la unidad policial donde labora.				
2	Cree Ud. que el personal bajo su mando cuenta con los cursos de perfeccionamiento adecuado para su desarrollo profesional en el cumplimiento de funciones.				
3	Considera Ud. que el personal PNP bajo su mando debe realizar cursos de perfeccionamiento concordante a la función que desempeña.				
4	Considera Ud. que los cursos de perfeccionamiento son concordantes a la jerarquía y cargo del personal de la Policía Nacional del Perú.				

II. CUESTIONARIO:

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual esté de acuerdo.

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
PRODUCTIVIDAD		1	2	3	4
1	Considera Ud. que el servicio que brinda es eficiente en cumplimiento de sus funciones.				
2	Cree Ud. que la productividad de su jefe inmediato superior es evaluado periódicamente.				
3	La evaluación realizada a su jefe inmediato superior mide la productividad brindada al ciudadano.				
4	Considera Ud. que la labor policial, así como las comisiones realizadas por su jefe inmediato superior, cumple las metas con eficiencia.				
EFFECTIVIDAD		1	2	3	4
1	Considera Ud. que el servicio que brinda cumple las metas y satisfacciones requeridos por el comando institucional policial.				
2	Cree Ud. que el cumplimiento de las metas y satisfacción de la labor policial realizada jefe inmediato superior; es evaluado periódicamente.				
3	La evaluación que se realiza al jefe inmediato superior mide la efectividad brindada al ciudadano.				
4	Considera Ud. que el servicio brindado por su jefe inmediato superior debe ser efectiva.				
DISCIPLINA		1	2	3	4
1	Considera Ud. que cumple conscientemente con las normativas y disposiciones que consagran la labor policial.				
2	Cree Ud. que la disciplina de su jefe inmediato superior es evaluado periódicamente.				

3	La evaluación que se realiza a su jefe inmediato superior mide el acatamiento consciente de las normas y disposiciones que consagran la labor policial.				
4	Considera Ud. que el servicio brindado por su jefe inmediato superior debe acatar conscientemente las normas y disposiciones que consagran la labor policial.				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4
1	Considera Ud. que realiza y fomenta el trabajo en equipo en la unidad policial donde labora.				
2	Cree Ud. que el trabajo en equipo que realiza su jefe inmediato superior es evaluado periódicamente.				
3	La evaluación realizada al personal PNP, mide el trabajo coordinado y participativo.				
4	Considera Ud. que el servicio brindado por su jefe inmediato superior, debe ser coordinado y participativo.				
VALORES INSTITUCIONALES		1	2	3	4
1	Considera Ud. que realiza su labor policial con honestidad, justicia, cortesía, sacrificio y pertenencia institucional.				
2	Cree Ud. que la labor policial ejercida con honestidad, justicia, cortesía, sacrificio y pertenencia institucional de su jefe inmediato superior, es evaluado periódicamente.				
3	Considera Ud. que el servicio brindado por su jefe inmediato superior debe ser con honestidad, justicia, cortesía, sacrificio y pertenencia institucional de la policía Nacional del Perú.				
4	Cree Ud. que su jerarquía involucra en la aplicación adecuada de los valores institucionales.				
REALIZACIÓN DEL TRABAJO		1	2	3	4
1	Considera Ud. que realiza su labor policial a cabalidad aportando a la finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú.				
2	Cree Ud. que la labor policial a cabalidad que realiza su jefe inmediato superior, la cual aporta a los objetivos de la institución policial, es evaluada periódicamente.				
3	Cree Ud. que la labor policial cumplida por su jefe inmediato superior es realizada a cabalidad de conformidad a la finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú.				
4	Considera Ud. que la labor policial cumplida por su jefe inmediato superior debe ser realizada a cabalidad de conformidad a la finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú.				
ATENCIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4

1	Considera Ud. que cumple en atender a las personas de manera rápida y cortés, conforme a las normativas de la Policía Nacional del Perú.				
2	Cree Ud. que la atención a las personas que brinda su jefe inmediato superior, es evaluada periódicamente.				
3	Considera Ud. que la atención a las personas que brinda su jefe inmediato superior, debe ser de manera rápida y cortés.				
4	Considera Ud. que en su nivel jerárquico debe ser instruido su jefe inmediato superior en la adecuada atención al personal.				
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		1	2	3	4
1	Considera Ud. que en su nivel jerárquico cuando realiza la evaluación a los problemas policiales aplica la capacidad de solución a dichos problemas.				
2	Considera Ud. que en su nivel jerárquico debe ser instruida por su jefe inmediato superior en la solución de problemas conforme a las normativas establecidas en la Policía Nacional del Perú.				
3	Cree Ud. que la evaluación que se realiza al personal PNP bajo su mando mide la capacidad de solución a los problemas en la labor policial.				
4	Considera Ud. que la capacidad de solucionar los problemas del personal bajo su mando debe ser acorde a las situaciones presentadas, así como a las normas de la Policía Nacional del Perú.				
EFICACIA		1	2	3	4
1	Considera Ud. que realiza su labor policial logrando los efectos que se espera en los tiempos establecidos en las normativas del comando institucional de la Policía Nacional del Perú.				
2	Cree Ud. que su jefe inmediato superior realiza su labor logrando los efectos que se espera en los tiempos establecidos por las normativas establecidas por el comando institucional.				
3	Cree Ud. que la eficacia y desenvolvimiento en su labor policial de su jefe inmediato superior, es evaluado periódicamente.				
4	Considera Ud. que la eficacia mostrada de su jefe inmediato superior debe ser acorde a las normas de la policía nacional del Perú.				
RENDIMIENTO		1	2	3	4
1	Considera Ud. que el servicio policial que brinda es de gran utilidad al cumplimiento de las metas y objetivos de la unidad policial donde labora.				
2	Cree Ud. que el rendimiento laboral de su jefe inmediato superior es evaluado periódicamente.				

3	Cree Ud. que el servicio policial que brinda su jefe inmediato superior es de gran utilidad al cumplimiento de las metas y objetivos de la unidad policial donde labora.				
4	Considera Ud. que el rendimiento laboral de su jefe inmediato superior debe ser evaluado.				
INCENTIVOS		1	2	3	4
1	Considera Ud. que recibe incentivos acordes a su labor desempeñada en la Policía Nacional del Perú.				
2	Cree Ud. que su jefe inmediato superior está conforme con los incentivos y beneficios con los que cuenta.				
3	La evaluación que realiza su jefe inmediato superior mide la satisfacción del personal con relación a sus incentivos.				
4	Considera Ud. que los incentivos con los que cuenta su jefe inmediato superior, deben ser acorde al riesgo de vida y desempeño realizo.				
CAPACITACIÓN					
1	Considera Ud. que el personal bajo su mando políticas de la Policía Nacional del Perú, debe ser capacitado acorde las actualizaciones y el plan estratégico institucional.				
2	Cree Ud. que la capacitación que se dan en la institución policial obedece a las funciones realizadas y/o establecidas en el Manual de Organización y funciones (MOF) de la unidad policial donde labora.				
3	Considera Ud. que en su nivel jerárquico ha recibido capacitación necesaria y propia para el cumplimiento de su MOF, de conformidad a las normativas vigentes.				
4	Cree Ud. que su jefe inmediato superior debe estar capacitado constantemente para cumplir su labor policial de manera eficiente.				
PERFECCIONAMIENTO		1	2	3	4
1	Considera Ud. que ha realizado cursos de perfeccionamiento concordantes a su jerarquía y cargo de la unidad policial donde labora.				
2	Cree Ud. que su jefe inmediato superior cuenta con los cursos de perfeccionamiento adecuado para su desarrollo profesional en el cumplimiento de funciones.				
3	Considera Ud. que su jefe inmediato superior debe realizar cursos de perfeccionamiento concordante a la función que desempeña.				
4	Considera Ud. que los cursos de perfeccionamiento son concordantes a la jerarquía y cargo del personal de la Policía Nacional del Perú.				

N°	ALTERNATIVAS				
	ITEMS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
PRODUCTIVIDAD		1	2	3	4
1	Considera Ud. que la labor que brinda es eficiente en cumplimiento de sus funciones.				
2	Cree Ud. que la productividad de su jefe inmediato superior es evaluado periódicamente.				
3	La evaluación realizada a su jefe inmediato superior mide la productividad brindada al ciudadano.				
4	Considera Ud. que la labor policial, así como las comisiones realizadas por su jefe inmediato superior, cumple las metas con eficiencia.				
EFFECTIVIDAD		1	2	3	4
1	Considera Ud. que el servicio que brinda cumple las metas y satisfacciones requeridos por el comando institucional policial.				
2	Cree Ud. que el cumplimiento de las metas y satisfacción de la labor policial realizada por su jefe inmediato superior; es evaluado periódicamente.				
3	La evaluación que se realiza al jefe inmediato superior mide la efectividad brindada al ciudadano.				
4	Considera Ud. que el servicio brindado por su jefe inmediato superior debe ser efectiva.				
DISCIPLINA		1	2	3	4
1	Considera Ud. que cumple conscientemente con las normativas y disposiciones que consagran la labor policial.				
2	Cree Ud. que la disciplina de su jefe inmediato superior es evaluado periódicamente.				
3	La evaluación que se realiza a su jefe inmediato superior mide el acatamiento consciente de las normas y disposiciones que consagran la labor policial.				
4	Considera Ud. que el servicio brindado por su jefe inmediato superior debe acatar conscientemente las normas y disposiciones que consagran la labor policial.				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4

1	Considera Ud. que realiza y fomenta el trabajo en equipo en la unidad policial donde labora.				
2	Cree Ud. que el trabajo en equipo que realiza su jefe inmediato superior es evaluado periódicamente.				
3	La evaluación realizada al personal PNP, mide el trabajo coordinado y participativo.				
4	Considera Ud. que el servicio brindado por su jefe inmediato superior, debe ser coordinado y participativo.				
VALORES INSTITUCIONALES		1	2	3	4
1	Considera Ud. que realiza su labor policial con honestidad, justicia, cortesía, sacrificio y pertenencia institucional.				
2	Cree Ud. que la labor policial ejercida con honestidad, justicia, cortesía, sacrificio y pertenencia institucional de su jefe inmediato superior, es evaluado periódicamente.				
3	Considera Ud. que el servicio brindado por su jefe inmediato superior debe ser con honestidad, justicia, cortesía, sacrificio y pertenencia institucional de la policía Nacional del Perú.				
4	Cree Ud. que su jerarquía involucra en la aplicación adecuada de los valores institucionales.				
REALIZACIÓN DEL TRABAJO		1	2	3	4
1	Considera Ud. que realiza su labor policial a cabalidad aportando a la finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú.				
2	Cree Ud. que la labor policial a cabalidad que realiza su jefe inmediato superior, la cual aporta a los objetivos de la institución policial, es evaluada periódicamente.				
3	Cree Ud. que la labor policial cumplida por su jefe inmediato superior es realizada a cabalidad de conformidad a la finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú.				
4	Considera Ud. que la labor policial cumplida por su jefe inmediato superior debe ser realizada a cabalidad de conformidad a la finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú.				
ATENCIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4
1	Considera Ud. que cumple en atender a las personas de manera rápida y cortés, conforme a las normativas de la Policía Nacional del Perú.				
2	Cree Ud. que la atención a las personas que brinda su jefe inmediato superior, es evaluada periódicamente.				
3	Considera Ud. que la atención a las personas que brinda su jefe inmediato superior, debe ser de manera rápida y cortés.				

4	Considera Ud. que en su nivel jerárquico debe ser instruido su jefe inmediato superior en la adecuada atención al personal.				
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		1	2	3	4
1	Considera Ud. que en su nivel jerárquico cuando realiza la evaluación a los problemas policiales aplica la capacidad de solución a dichos problemas.				
2	Considera Ud. que en su nivel jerárquico debe ser instruida por su jefe inmediato superior mando en la solución de problemas conforme a las normativas establecidas en la Policía Nacional del Perú.				
3	Cree Ud. que la evaluación que se realiza al personal PNP bajo su mando mide la capacidad de solución a los problemas en la labor policial.				
4	Considera Ud. que la capacidad de solucionar los problemas del personal bajo su mando debe ser acorde a las situaciones presentadas, así como a las normas de la Policía Nacional del Perú.				
EFICACIA		1	2	3	4
1	Considera Ud. que realiza su labor policial logrando los efectos que se espera en los tiempos establecidos en las normativas del comando institucional de la Policía Nacional del Perú.				
2	Cree Ud. que su jefe inmediato superior realiza su labor logrando los efectos que se espera en los tiempos establecidos por las normativas establecidas por el comando institucional.				
3	Cree Ud. que la eficacia y desenvolvimiento en su labor policial de su jefe inmediato superior, es evaluado periódicamente.				
4	Considera Ud. que la eficacia mostrada de su jefe inmediato superior debe ser acorde a las normas de la policía nacional del Perú.				
RENDIMIENTO		1	2	3	4
1	Considera Ud. que el servicio policial que brinda es de gran utilidad al cumplimiento de las metas y objetivos de la unidad policial donde labora.				
2	Cree Ud. que el rendimiento laboral de su jefe inmediato superior es evaluado periódicamente.				
3	Cree Ud. que el servicio policial que brinda su jefe inmediato superior es de gran utilidad al cumplimiento de las metas y objetivos de la unidad policial donde labora.				
4	Considera Ud. que el rendimiento laboral de su jefe inmediato superior debe ser evaluado.				
INCENTIVOS		1	2	3	4

1	Considera Ud. que recibe incentivos acordes a su labor desempeñada en la Policía Nacional del Perú.				
2	Cree Ud. que su jefe inmediato superior está conforme con los incentivos y beneficios con los que cuenta.				
3	La evaluación que realiza su jefe inmediato superior mide la satisfacción del personal con relación a sus incentivos.				
4	Considera Ud. que los incentivos con los que cuenta su jefe inmediato superior, deben ser acorde al riesgo de vida y desempeño realizo.				
CAPACITACIÓN					
1	Considera Ud. que el personal bajo su mando políticas de la Policía Nacional del Perú, debe ser capacitado acorde las actualizaciones y el plan estratégico institucional.				
2	Cree Ud. que la capacitación que se dan en la institución policial obedece a las funciones realizadas y/o establecidas en el Manual de Organización y funciones (MOF) de la unidad policial donde labora.				
3	Considera Ud. que en su nivel jerárquico ha recibido capacitación necesaria y propia para el cumplimiento de su MOF, de conformidad a las normativas vigentes.				
4	Cree Ud. que su jefe inmediato superior debe estar capacitado constantemente para cumplir su labor policial de manera eficiente.				
PERFECCIONAMIENTO		1	2	3	4
1	Considera Ud. que ha realizado cursos de perfeccionamiento concordantes a su jerarquía y cargo de la unidad policial donde labora.				
2	Cree Ud. que su jefe inmediato superior cuenta con los cursos de perfeccionamiento adecuado para su desarrollo profesional en el cumplimiento de funciones.				
3	Considera Ud. que su jefe inmediato superior debe realizar cursos de perfeccionamiento concordante a la función que desempeña.				
4	Considera Ud. que los cursos de perfeccionamiento son concordantes a la jerarquía y cargo del personal de la Policía Nacional del Perú.				