

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

*Fundada en 1551*

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIDAD DE POST GRADO**



**Tesis**

**Digitales UNMSM**

**“LA NUEVA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
EN EMPRESAS COMPETITIVAS”**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de:

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN:**

**GESTIÓN EMPRESARIAL**

**AUTOR**

**ENRIQUE OSVALDO BEDOYA SANCHEZ**

**LIMA – PERÚ  
2003**

## ***DEDICATORIA***

*A mis compañeros de vida: ALOHA y a mis queridos hijos,  
que motivan mis deseos de superación constante.*

*A mis queridos padres: Por sus oraciones y preocupación  
permanente por mi proyecto de vida*

## **AGRADECIMIENTO**

*Al mejor consejero de mi vida: A DIOS*

## **INDICE**

### **INTRODUCCIÓN.**

#### **CAPÍTULO I**

##### **1. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

- 1.1. Descripción del problema
- 1.2. Definición del problema
- 1.3. Objetivos de la investigación
  - 1.3.1. Objetivo general
  - 1.3.2. Objetivos específicos
- 1.4. Finalidad e importancia de la investigación
- 1.5. Hipótesis de la Investigación
  - 1.5.1. Hipótesis General
  - 1.5.2. Hipótesis Específica
- 1.6. Identificación de Variables e Indicadores
  - 1.6.1. Variables
  - 1.6.2. Indicadores

#### **CAPÍTULO II**

- 2. Marco Teórico
  - 2.1. Antecedentes Teóricos
  - 2.2. Marco Histórico
  - 2.3. Marco Teórico
  - 2.4. Definiciones de Términos

#### **CAPÍTULO III**

- 3. Metodología
  - 3.1. Tipo y Nivel de la Investigación
  - 3.2. Métodos y Diseños de la Investigación
  - 3.3. Población y Muestra
  - 3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados**

#### **4.1 Presentación, Análisis y características de las Empresa**

Sometidas a la evaluación del desempeño de sus  
Recursos Humanos

#### **4.2 Análisis de los Métodos de Evaluación de Desempeño de los recursos Humanos de la empresa**

#### **4.3 Análisis e Interpretación de los Resultados según Métodos Aplicados en las Empresas Consideradas, por Categoría y Desempeño de los Trabajadores**

#### **4.4 Interpretación de los Resultados del Proceso en cada Empresa y por nivel de Desempeño de los Trabajadores**

## **CAPÍTULO V**

### **5. Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano en una Empresa Competitiva**

#### **5.1 Objetivo y Enfoque del Sistema**

#### **5.2 Características del Sistema de Evaluación de Desempeño**

#### **5.3 El Sistema y el Ciclo del proceso de Evaluación**

## **CAPÍTULO VI**

### **6. Conclusiones y recomendaciones**

#### **6.1. Conclusiones**

#### **6.2. Recomendaciones**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **INTRODUCCIÓN**

El objeto central de la tesis es demostrar que la llamada Función de Recursos Humanos esta viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa, tanto como son los recursos financieros tecnológicos y de otro tipo. Es decir, que el Desarrollo Humano, su capacidad, su desempeño, están viviendo esos cambios. De igual manera, demostrar que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

En otras palabras la Tesis exige una nueva concepción en la Gestión de las personas y en su evaluación de desempeño, si deseamos contar con empresas realmente competitivas.

Para toda empresa moderna que se involucra en el desarrollo humano, o Gestión de las personas, llamado así por los especialistas contemporáneos, consideran que es este el factor principal de la productividad y la fuente del progreso económico. Esto se explica además porque el aumento de los rendimientos en productos (output) por unidad de insumo (input) a lo largo del tiempo, la humanidad acabó dominando las fuerzas de la naturaleza y, en el proceso, se dio forma como cultura<sup>1</sup>. Además la economía global surge de la producción y competencia basadas en la información se caracteriza por su independencia, su asimetría, su regionalización, la creciente diversificación dentro de cada región, su inclusividad selectiva, su segmentación excluyente y

---

<sup>1</sup> Manuel Castells : La Era de la Información : Economía, Sociedad y Cultura. La Sociedad Red. Alianza Editorial. Pág. 94

como resultado de todos estos rasgos, una geometría extraordinariamente variable que tiende a disolver la geografía económica histórica <sup>2</sup>.

Otro de los aspectos que involucran el desarrollo humano, su capacidad, su función y/o desempeño, es que la propia gran empresa ha cambiado su modelo de organización y de gestión cabe definir el cambio principal como el paso de los burócratas verticales a la gran empresa horizontal o competitivas que parece caracterizarse por siete tendencias fundamentales:

- Organización en torno al proceso, no a la tarea;
- Jerarquía plana;
- Gestión en equipo;
- Medida de los resultados por la satisfacción del cliente
- Recompensas basadas en los resultados del equipo;
- Maximización de los contactos con los proveedores y clientes;
- Información, formación y retención de los empleados en todos los niveles.

Para maniobrar en la nueva economía global, caracterizada por el aluvión constante de nuevos competidores que emplean nuevas tecnologías y capacidades de recorte de costes, las grandes empresas tuvieron sobre todo que hacerse más efectivas en lugar de más económicas.

Manul Castells,<sup>3</sup> basándose en sus estudios sobre compañías multinacionales japonesas y estadounidenses, sostiene que el proceso de internacionalización de la actividad empresarial ha seguido tres estrategias.

---

<sup>2</sup> IBID, Opt. Cit. Pág. 95

- La primera y más tradicional alude a una estrategia de mercado multinacional para que las empresas inviertan fuera de su plataforma nacional.
- La segunda apunta al mercado global y organiza diferentes funciones empresariales en distintos emplazamientos, que se integran dentro de una estrategia global articulada.
- La tercera, característica del estadio económico y tecnológico más avanzado. Se basa en redes transnacionales.

Según la estrategia más reciente, la inversión se orienta hacia la construcción, la competencia internacional recibe una buena ayuda de «la información sobre el terreno» de cada mercado.

Es mas, la unidad operativa actual es el proyecto empresarial, representado por una red. Los proyectos empresariales se aplican en campo de actividad que pueden ser cadenas de productos, tareas de organización o ámbitos territoriales.

Siempre y cuando las grandes empresas sean capaces de reformarse, transformado su organización en una red articulada de centros multifuncionales de toma de decisiones, podrá ser una forma superior de gestión en la nueva economía.

---

<sup>3</sup> Manuel Castells : La Era de la Información : Economía, Sociedad y Cultura. La Sociedad Red. Alianza Editorial. Pág. 193

La razón es que el problema de gestión más importante en una estructura altamente descentralizada y muy flexible es la corrección de lo que el teórico de la organización denomina : Los errores de articulación son la falta de acoplamiento total o parcial entre lo que se desea y de lo que se dispone.

Las grandes empresas, con niveles de información y recursos adecuados, podrían afrontar tales errores mejor que las redes fragmentadas y descentralizadas, siempre que usen la adaptabilidad además de la flexibilidad. Ello implica la capacidad de la empresa para reestructurarse, no sólo eliminando la redundancia, sino asignando las capacidades de reprogramación a todos sus sensores. Mientras reintegra la lógica general del sistema empresarial en un centro de toma de decisiones que funcione en línea con las unidades interconectadas en tiempo real.

La empresa horizontal es una red dinámica y estratégicamente planeada de unidades autoprogramadas y autodirigidas basada en la descentralización, participación y coordinación.

La crisis del modelo de la gran empresa vertical y el desarrollo de las redes empresariales, modifican, al mismo tiempo la función de los trabajadores, su capacidad y desarrollo.

La capacidad de las grandes empresas estadounidenses para reconfigurarse y parecer y actuar como empresas pequeñas puede atribuirse, al menos en parte, al desarrollo de la nueva tecnología que hace innecesarias capas enteras de gestores y de personal.

La capacidad de la empresa pequeñas y medianas para vincularse en redes entre sí y con las empresas mayores también pasó a depender de la

disponibilidad de las nuevas tecnologías, una vez que el horizonte de las redes se hizo global.

El proceso global, al mismo tiempo, permite advertir que el proceso de trabajo está en el núcleo de la estructura social. La transformación tecnológica y organizativa del trabajo y las relaciones de producción en la empresa red emergente y a su alrededor es la principal palanca mediante la cual el paradigma informacional y el proceso de globalización afectan a la sociedad en general.

Sobre el surgimiento de una mano de obra global, el impacto específico de las nuevas tecnologías de la información sobre el mismo proceso de trabajo y sobre la evolución del empleo, tratando de evaluar los temores sobre una sociedad de parados., impacto potencial de la transformación del trabajo y el empleo sobre la estructura social, centrándose en los procesos de polarización social, la individualización del trabajo y la fragmentación de las sociedades.

En estas dimensiones es que, el estudio de la nueva Gestión de las personas y de su proceso de Gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos. Es por ello que ante nuevas estrategias empresariales, se hacen indispensables repensar, diseñar y ejecutar ahora en relación con los temas que aborda la presente investigación.

En tal virtud el contenido de esta investigación aborda todos los aspectos que como requisitos se han establecido para su desarrollo.

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento metodológico del estudio que ha permitido centrar la preocupación dentro de un contexto teórico - práctico y metodológico aplicado a la naturaleza de una empresa competitiva.

En el segundo capítulo, se examina el marco teórico histórico conceptual de la función de los recursos humanos, su evaluación y su repercusión en lo referente a su comportamiento productivo y actitud frente al desarrollo empresarial y sus modificaciones. Las acciones positivas o negativas como causa de los efectos que sufren dichos recursos ante el proceso de organización y de gestión de las empresas competitivas.

En el tercer capítulo, se examina la aplicación de la metodología y se define el tipo de investigación y los técnicas de recolección de la información.

En el cuarto capítulo se resume la presentación análisis e interpretación de los resultados alcanzados como una forma de precisar el logro de los objetivos formulados acompañada de cuadros de análisis.

En el quinto capítulo se presentan el modelo de evaluación, en el sexto capítulo se resume las conclusiones y recomendaciones y finalmente se resume la bibliografía.

Esperamos haber contribuido al desarrollo de esta materia para quienes deseen profundizarlo, encuentren las bases científicas coherentes.

**El Autor.**

## CAPITULO I

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Como es bien entendido en nuestra época, la globalización es uno de los pilares del cambio. La globalización nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la formación de los Recursos Humanos para hacerlas más competitivas. El entorno que afectan a las empresas y a la función de Recursos Humanos antes señalados, se manifiesta por lo siguiente:

- Las iniciativas de las organizaciones para competir con mayor eficiencia y efectividad, en términos de calidad y la satisfacción, modifican las estructuras de la empresa, adecuándola a las exigencias y a los amplios cambios económicos, tales como la globalización de la economía o la estrecha competencia en los mercados nacionales e internacionales.
- Los cambios sociales y demográficos, tales como la reducción de las personas que llegan a una vida laboral activa y los cambios de valores de los trabajadores.
- Los asuntos vinculados a la disponibilidad de recursos naturales, tales como contaminación y los costos de la energía.
- Los asuntos políticos, tales como el incremento en la regulación para cruzar las fronteras entre países con diferente grado de desarrollo.

En ese entorno de intensa competencia global, las ventajas competitivas son y seguirán siendo las personas. Mientras que las empresas confrontan estos retos competitivos con cambios drásticos a sus estrategias, estructuras y procesos, los ejecutivos de los recursos humanos se encuentran justo en el medio del proceso de cambio. Es la función que ha sido más impactada por los cambios, y al mismo tiempo, deben ser responsables de algunos de esos cambios. Al ser forzados a enfocar la función de recursos humanos como una manera de mejorar los negocios y estando bajo un intenso escrutinio de parte de la alta administración, los ejecutivos de los recursos humanos deben repensar sus funciones y responsabilidades para rediseñarla de tal manera que enfrente exitosamente los retos del nuevo milenio.

La historia de la evolución de la formación de Recursos Humanos proporciona una mejor comprensión de los imperativos estratégicos y empresariales que impulsaron las políticas y prácticas de relaciones industriales en el pasado. Mas recientemente, la formación de RRHH no sólo ha mantenido el ritmo con el ambiente empresarial rápidamente cambiante y los nuevos retos que presenta, al no poder ofrecer soluciones viables y enfoque prácticos a los problemas de la gente que enfrentan las compañías, se le ha estado haciendo un cercano escrutinio a la función, al confrontarse con la acusación de ser muy costoso, inmerso en sus propias actividades funcionales, y proporcionando un valor empresarial no mensurable. La función de RRHH confronta dos alternativas: comprometerse en un cambio fundamental o extinguirse.

El principal motivo para cambiar la función de RR.HH. es realinearla como una función administrativa y volverse una función más estratégica. El lograr la transformación deseada involucra un tremendo trabajo y compromiso y depende principalmente del trabajo de equipo y del liderazgo efectivo.

Sin embargo, existe una variedad de factores que pueden descarrilar los esfuerzos de cambio:

- La incapacidad de articular una visión clara de lo que debiera ser la función de RRHH.
- Poco o ningún soporte administrativo, tanto de la alta dirección como de los gerentes medios;
- Imposibilidad de enfocarse en los procesos empresariales;
- Descuidar las creencias y valores de la gente;
- Falta de asignación de la mejor gente al equipo de cambio; y
- El intento por fijar meramente un proceso en lugar de cambiarlo.
- Ausencia de una verdadera planificación y de un sistema efectivo de evaluación de desempeño de los RRHH.

Y es que la función de RRHH están viviendo la angustia de una transformación radical. Dicho en pocas palabras, se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las organizaciones.

Se requiere pues, de una función de RRHH totalmente nueva, una función que puede definirse mejor como una facultad corporativa en la que los

gerentes de RRHH y los de línea forman “sociedades” con el objeto de ganar ventajas competitivas y alcanzar los objetivos globales de la organización. Para hacer que esto suceda, las políticas de los RRHH, las iniciativas programáticas y los procesos de Gestión de la evaluación del desempeño, por definición deberán ser:

- Adecuadas a las condiciones del mercado, a las estructuras globales del negocio y a las características específicas de cultura de su personal;
- Íntimamente vinculadas con los planes estratégicos de la empresas en todas sus áreas funcionales;
- Concebidas e implementadas en forma conjunta por los gerentes de línea y los de RRHH: con áreas de responsabilidad claramente definidas y objetivos compartidos;
- Centradas en la calidad, el servicio al cliente, la productividad, la identificación de los empleados, el trabajo en equipo y la flexibilidad de la fuerza de trabajo;
- Orientadas a convertirse en una función estratégica enfocada a cuestiones empresariales relacionadas con la gente; y
- Concebida como unidad de negocios vinculada a resolver las necesidades de sociedades empresariales con clientes internos y externos enfocada a que las nuevas responsabilidades enfaticen el valor agregado a los resultados.

El enfoque tradicional de evaluación de los RRHH como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la función de los RRHH como creadores de ventajas competitivas para la empresa.

En consecuencia, la función de RRHH deberá orientarse teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Que, las organizaciones de Recursos Humanos más pequeñas están desarrollando sociedades con los clientes internos como los principales medios para influir sobre las políticas de la gente y restablece la credibilidad.
- Que, ha surgido una serie de responsabilidades que enfatiza en el valor agregado de la función de RRHH, a los negocios y la conexión de relaciones industriales a los resultados.
- Que. la evolución de las competencias centrales de la función de RRHH requiere de una nueva mezcla de habilidades y de la contratación de profesionales no tradicionales.
- Que, RRHH está realizando sus principales funciones dentro de un número de marcos de referencia diferentes; se basa en centros con base a la competencia, estructurales, orientados al proceso y a las utilidades.

- Que, los recursos humanos se está volviendo una función estratégica enfocada a cuestiones empresariales relacionadas con la gente.
- Que, las nuevas responsabilidades de recursos humanos están enfatizando en valor agregado a los resultados.
- Que, la evaluación y los procesos de gestión de desempeño tienden a adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

Por lo expuesto, la presente investigación se plantea en los puntos que a continuación se exponen:

### **1.1 Descripción del Problema:**

La función de los Recursos Humanos y el proceso de evaluación de desempeño, constituye un gran desafío en los escenarios modernos y son insoslayables para y en una empresa competitiva. Se requiere pues de una nueva misión y nuevas funciones, que se plasman en los conceptos que a continuación se expresan.

- Las diferencias de enfoque y énfasis nos recuerdan que estamos observando un proceso altamente dinámico. Es bastante claro y existe el acuerdo que la misión de los Recursos Humanos (RRHH) está cambiando. Sin embargo, aunque el destino puede ser conocido, existen diferentes caminos que nos llevan al objetivo. Cada empresa deberá empezar a elaborar su propio mapa, su propio escenario.

- La emergencia de nuevas ideas y acercamientos siempre es excitante. Sin embargo, la verdadera prueba de las ideas en el mundo de las organizaciones no radica en la calidad teórica dentro de la concepción empresarial, sino en la transformación en acciones concretas. Es necesario relacionar a los nuevos conceptos, las prácticas para lograr la ventaja competitiva a través de iniciativas de RRHH.
- En la medida en que los ejecutivos de RRHH se encuentran cada vez más involucrados en cuestiones empresariales y organizacionales estratégicas, así como en actividades de administración de línea, estos cambios están forzando al área de RRHH a ampliar y repensar su misión.
- El claro dominio del incremento de la presión competitiva y satisfacción del cliente, los factores clave del entorno han determinado que los objetivos críticos de RRHH serán la alta productividad; la calidad; la vinculación de las RRHH la satisfacción del cliente y a la estrategia global de la empresa. Es decir competencia y desempeño, las nuevas declaraciones de misión deberán centrarse alrededor de ideas de desempeño, tales como: la creación de una responsabilidad conjunta para el desempeño y la productividad del empleado; el desarrollo del pleno potencial de la gente; mejora del negocio; el servir las necesidades del cliente; la construcción de una ventaja competitiva a través de una fuerza de

trabajo de calidad; y el desarrollo de capital intelectual. Todo esto refleja la orientación empresarial y la función estratégica que tienen los profesionales de RRHH.

- Aunque será difícil que la función de RRHH pueda ser totalmente capaz de responder a la nueva agenda, será responsable, de cualquier manera, de llevar a cabo las funciones claves de RRHH, los cambios en las funciones deberán darse con la siguiente orientación:

Si analizamos cuidadosamente los cambios previstos, lo que muestran en última instancia es un nuevo papel y un nuevo modelo de la función de RRHH. Esta debe convertirse en una función orientada estratégicamente.

En la disyuntiva de ser primariamente una función reactiva a los clientes internos y externos y que responde a las necesidades de la administración que es actualmente el valor central, o tomar una posición más proactiva en una visión de sociedad entre línea y RRHH, esta última, es la que le permitirá manejar el cambio proactivamente.

En lo concerniente a que las RRHH deben representar las visiones y preocupaciones de la administración es un problema que

obstaculizaría la maximización del valor agregado del personal que, en realidad, viene dado por las diferencias en capacidades, por lo que este cambio deberá encontrar un balance más adecuado.

En sus nuevas funciones y responsabilidades, los RRHH deberán actuar como socios empresariales estratégicos, encabezando el proceso de cambio de la compañía, dando experiencia funcional y sirviendo de apoyo al desarrollo de los trabajadores. Las competencias centrales y esenciales para realizar las nuevas funciones y responsabilidades incluyendo las de evaluación de desempeño, deberán estar vinculadas a los requerimientos siguientes:

- Canalizar la fuerza de trabajo hacia la productividad y la calidad.
- Desarrollar planes y programas de desarrollo de ejecutivos de línea y trabajadores en general.
- Establecer programas de formación de equipos de trabajo
- Transformar la educación y capacitación tradicional del trabajador para que responda a objetivos específicos de requerimientos de puesto.
- Estimular la participación del trabajador
- Mejorar los sistemas de comunicación con la administración y con los trabajadores.
- Orientar las acciones hacia la identificación de asuntos estratégicos.
- Realizar estudios para determinar el costo de la mano de obra
- Instrumentación de sistemas de información de recursos humanos.

- Diseñar sistemas de evaluación, retroalimentación y establecimiento de estímulos al desempeño.
- Instrumentar programas de medición de actitudes.

Lo anterior, exige la necesidad de conocimiento y habilidades antes no previstos y que ahora determinan el nuevo perfil del ejecutivo o especialista en RR.HH.

- Habilidad para influir/educar a los jefes de línea en asuntos de RRHH;
- Tener un amplio dominio de programas de cómputo aplicables en el área;
- Capacidad para anticipar los cambios internos y externos;
- Exhibir la habilidad de liderazgo en su función; y
- Desarrollar el pensamiento conceptual y estratégico.

En consecuencia y por lo expuesto las nuevas declaraciones de la misión de la Función de RRHH y de sus procesos de gestión de evaluación de desempeño enfatizan:

- La necesidad de desarrollar una planificación de desempeño y un sistema de evaluación eficaces.
- Concentrarse en el papel del gerente de recursos humanos en los planes estratégicos de la Empresa.
- Relacionar las estrategias de compensación la gestión del desempeño.

- Alinear los programas de gestión de desempeño y las estrategias de compensación con la misión, visión, valores, planes estratégicos y factores comerciales clave de la Empresa competitiva.
- Determinar las medidas de desempeño clave, orientándolas a la Calidad de resultado; satisfacción al cliente, rotación del empleado inversiones en investigación y ventas; desarrollo de utilidades, desarrollo de productos nuevos, crecimiento de mercado; competitividad ambiental, otras medidas específicas a cada empresa competitiva.
- En esta nueva concepción, la función de RRHH tiene la oportunidad de participar como agente de cambio en la formulación de estrategias que permitan el mejor funcionamiento de la empresa competitiva en el desarrollo de la misma.

### **La nueva estructura ocupacional y el progreso de trabajo en el paradigma informacional**

Las teorías sobre el postindustrialismo es que la gente participa en diferente actividades, tiene nuevos puestos en la estructura ocupacional, aumenta la importancia de los puestos ejecutivos, profesionales y técnicos, descendía la proporción de trabajadores de los puestos de oficios y operarios, y se reducía el número de oficinistas y vendedores.

La maduración de la revolución de la tecnología de la información en la década de 1990 ha transformado el proceso de trabajo con la introducción de nuevas formas sociales y técnicas de división del trabajo.

La economía informacional / global y sobre la empresa red como su forma organizativa, estos proceso pueden resumirse como sigue:

1. El valor se genera sobre todo por la innovación, tanto del proceso como de los productos.
2. La misma innovación depende de dos condiciones : potencial de investigación y capacidad de especificación.
3. La ejecución de tareas es más eficiente cuando s capaz de adaptar instrucciones de mayor nivel a sus aplicaciones específicas y cuando puede generar efectos de retroalimentación en el sistema.
4. La mayor parte de la a actividad de producción se realiza en organizaciones.
5. La tecnología de la información se convierte en el ingrediente crítico del proceso de trabajo descrito porque :
  - Determina en buen medida la capacidad de innovación;
  - Posibilita la corrección de errores y la generación de efectos de retroalimentación en la ejecución;
  - Proporciona la infraestructura para la flexibilidad y adaptabilidad en toda la gestión del proceso de producción.

Una nueva división del trabajo puede comprenderse mejor en torno a una tipología construida en torno a tres dimensiones :

- La Primera dimensión hace referencia a las tareas reales efectuadas en un proceso de trabajo determinado. (Creación de valor)
- La segunda dimensión atañe a la relación entre una organización determinadas y su entorno incluídas otras organizaciones. (Creación de relaciones).
- La tercera dimensión considera la relación entre los ejecutivos y los empleados de una organización o red determinadas. (Toma de decisiones).

En cuanto a la Creación del valor se pueden distinguir las siguientes tareas:

- Toma de decisiones estratégicas y planificación;
- Innovación de productos procesos;
- Gestión de las relaciones entre la decisión, innovación, diseño y ejecución;
- Ejecución de tareas bajo su iniciativa y entendimiento propios;
- Ejecución de tareas auxiliares.

En cuanto a las Relaciones cabe distinguir entre tres posiciones fundamentales:

- Los trabajadores en red;
- Los trabajadores de la red;
- Los trabajadores desconectados.

Por último en cuanto a al proceso de Toma de decisiones, podemos diferenciar:

- Los decisores ;
- Los participantes;
- Los ejecutores.

En cuanto a la automatización de las oficinas, ha seguido tres fases :

- Característica de las décadas de 1960 y 1970, los ordenadores mainframe se utilizaron para el procesamiento de datos en series: los especialistas en informática, centralizados en los centros de procesamiento de datos, formaron la base de un sistema que se caracterizó por la rigidez y el control jerárquico de los flujos de información.
- A comienzos de la década de 1980, se caracterizó por dar prioridad a que los empleados a cargo del proceso de trabajo real utilizaran microordenadores; en el proceso de generación de la información, aunque los cambio organizativos requeridos para el pleno empleo de la nueva tecnología retrasaron la amplia difusión.
- En la tercera fase de automatización, los sistemas de oficina están ligados y funcionan en red.

## 1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 1.2.1 Definición del Problema General

¿Cómo desarrollar una nueva concepción de la Función de los Recursos Humanos y un sistema de gestión de evaluación eficaces para el desarrollo y gestión de una empresa competitiva?

### 1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo alinear la función de RRHH y los programas de gestión de desempeño con los criterios claves organizativos de una empresa competitiva?
- b) ¿Cómo será el rol del gerente de recursos en los planes estratégicos de la organización y en el sistema de gestión de evaluación del desempeño en una empresa competitiva?
- c) ¿Cómo relacionar las estrategias de compensación con el desarrollo de la organización, la función de los recursos humanos y la gestión del desempeño en una empresa competitiva?
- d) ¿Cuál es el comportamiento del recurso humano frente al proceso de la nueva organización de Recursos Humanos y de la gestión de la evaluación del desempeño?

- e) ¿Cuál es el papel de la capacitación y/o adiestramiento para el mejor desarrollo de la organización, la Función de RRHH y de planificación del desempeño de su sistema de evaluación?
- f) ¿Cuáles serían los elementos esenciales para posibilitar el desarrollo de una nueva concepción de la función de los Recursos Humanos y la planificación de desempeño y de su sistema de Gestión y Evaluación?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Objetivo General:**

Analizar las Teorías y Enfoques sobre la Concepción de la Función de Recursos Humanos (RRHH) y su Relación con la Gestión de Evaluación de su Desempeño en la Empresa Competitiva.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Establecer los criterios para alinear la Función de RRHH y los programas de gestión de desempeño con los criterios claves organizativos de una empresa competitiva.

- b) Examinar y precisar el rol del gerente de recursos Humanos en los planes estratégicos de la organización y en el sistema de gestión de evaluación del desempeño en una empresa competitiva.
- c) Relacionar las estrategias de compensación empresarial con el desarrollo de la organización, la Función de los RRHH y la gestión del desempeño en una empresa competitiva.
- d) Orientar el comportamiento de los recursos humanos frente al proceso de la nueva concepción de la Función de RRHH y de la condición de evaluador y evaluado.
- e) Precisar el rol de la capacitación y/o adiestramiento en el desarrollo de la organización, la Función de RRHH y de la Planificación del desempeño y de su sistema de evaluación.
- f) Determinar los elementos esenciales que posibilita el desarrollo de una nueva concepción de la Función de RRHH, planificación de desempeño y de su sistema de gestión y evaluación.
- g) Proponer un modelo de Evaluación de desempeño de las RRHH. en una empresa competitiva.

## 1.4 FINALIDAD E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La finalidad de la presente investigación consiste en analizar la Función de los Recursos Humanos y su proceso de transformación en escenarios globalizados, así como el proceso de gestión de la evaluación de desempeño de los recursos humanos en una empresa competitiva. Por consiguiente, el análisis expone tanto las decisiones corporativas para cambiar la orientación de la Función de Recursos Humanos, la evaluación del sistema de desempeño, los enfoques, métodos y prácticas que se utilizan para implementar el cambio, las barreras existentes hacía el cambio; las nuevas funciones, roles, responsabilidades y competencias para la función de recursos humanos en surgimiento;, así como las mediciones claves de evaluación desempeño en una empresa competitiva.

Dicha finalidad tiene prevista de gran importancia toda vez, que desde hace tiempo los profesionales de Recursos Humanos, han notado que su influencia disminuye en la tarea de decisiones empresariales claves y en la política de negocios. Permaneciendo “congelados” en su propio pasado. La Función de RRHH no siempre ha mantenido el ritmo de su entorno empresarial rápidamente cambiante ni los retos que se le han presentado. Dado que a menudo no puede ofrecer soluciones viables y enfoques prácticos a los nuevos problemas humanos que enfrentan las compañías, la Función de RRHH, ha perdido la confianza y credibilidad necesaria para influir en las decisiones sobre cuestiones empresariales relacionadas con la gente. Al confrontarse con los cargos de ser muy costoso, al no proporcionar un valor agregado cuantificable y una descendente satisfacción de

parte del cliente, la Función RRHH, como ya se explicó antes tiene dos elecciones básicas: comprometerse en la transformación fundamental o confrontar su extinción.

Parte del reto que confronta la función de Recursos Humanos es el de resolver el dilema entre el movimiento a una postura más estratégica al mismo tiempo que satisfacer las necesidades diarias del personal y las relaciones administrativas de la gente en la compañía. Esta lucha por la identidad no es nueva.

En consecuencia, su importancia radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RRHH y del proceso de Gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente, en tres dimensiones: Económica, social y tecnológica.

Se debe precisar que las fuerzas que concurren competen a la transformación de la gestión de los RRHH y de su proceso de evaluación de desempeño de los recursos humanos, actúan cuando una revolución empresarial comparable en tamaño e impacto a la Revolución Industrial. Las fuerzas que compelen a la función de RRHH, en relación al cambio se pueden resumir como siguen :

- Globalización de mercados que crea nuevas necesidades empresariales estratégicas;
- Avances tecnológicos que mejoran la disseminación de la tecnología de la información y las redes de computadoras;
- Iniciativas de reducción de costos que desmantelan la estructura organizacional jerárquica;

- Orientación hacía el cliente lo que otorga una bonificación sobre la calidad; y
- Surgimiento de una nueva economía de la era de la información.

El conocimiento de estas fuerzas y el planteamiento de estrategias para su manejo en la nueva concepción de la función de los recursos humanos y el cambio de los sistemas de Gestión de evaluación de desempeño en una empresa competitiva, constituyen la finalidad e importancia de la investigación.

## **1.5 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION**

### **1.5.1. Hipótesis General**

La Nueva concepción de los Recursos Humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

### **1.5.2. Hipótesis Específicas**

- a) Si se establecen los criterios y estrategias para alinear la Función de RRHH y los programas de gestión de desempeño con los criterios claves organizativos de una empresa competitiva, entonces se lograrán programas

eficaces de gestión de la evaluación de desempeño de los recursos humanos.

- b) Si se precisa el rol del Gerente de Recursos Humanos en los planes estratégicos de la organización y en el sistema de gestión de evaluación de desempeño, entonces incidirá en el desarrollo de una empresa competitiva.
- c) En la medida que se desarrolla una filosofía y estrategias de compensación razonables, entonces el desarrollo de la organización, la función de RRHH y la gestión de la evaluación de desempeño, serán eficaces.
- d) En la medida que se oriente y motive positivamente el comportamiento de las Relaciones Humanas, en su condición de evaluado y evaluador en el proceso de cambio de la nueva concepción de la Función de RRHH y de la gestión de la evaluación de desempeño, entonces más talentos colectivos e individuales y las experiencias de los recursos humanos constituirán fuerza poderosas en beneficio de dicho proceso de evaluación.
- e) El factor principal estratégico para el eficaz desarrollo de la organización de la Función de RRHH y de la gestión de evaluación de desempeño, esta en relación directa con la capacitación, entrenamiento y orientación de los recursos humanos que se desarrollan en la empresa competitiva.

- f) En la medida que se precisen los elementos esenciales que gravitan en la aplicación de una nueva concepción de los recursos humanos y la planificación de desempeño, así como la de su sistema de evaluación pertinente, el proceso de cambio será eficaz.

## **1.6 IDENTIFICACION DE VARIABLES E INDICADORES**

### **1.6.1. Variables**

En el estudio se examinarán las siguientes variables :

#### **1.6.1.1. Variable Independiente**

La función de recursos humanos y la gestión de la evaluación del desempeño.

#### **1.6.1.2. Variable Dependiente**

Aplicación de la nueva concepción de la Función de RRHH y del proceso de evaluación de desempeño en el desarrollo de una empresa competitiva.

#### **1.6.1.3. Variables de Hipótesis Secundarias**

- (a) Tamaño y capacidad productiva de la empresa
- (b) Actividades económicas de la empresa.
- (c) Capacidad para ampliar y tecnificar la empresa.

- (d) Requerimiento de recursos humanos de un alto nivel productor.
- (e) Estímulos permanentes de los recursos humanos disponibles.
- (f) Nivel de productividad de la empresa.
- (g) Normatividad empresarial.
- (h) Desempeño y cumplimiento del trabajo.

### 1.6.2. Indicadores

Entre los más importantes tenemos:

- (1) Productividad: Unidades de producto por hora de trabajo – máquina.
- (2) Naturaleza de la actividad económica.
- (3) Niveles de eficiencia, medición cualitativa del desempeño laboral de los recursos humanos según sus funciones y tareas encomendadas.
- (4) Nivel de trabajo; grado de cumplimiento y responsabilidad en el puesto o lugar de desempeño, capacitación.
- (5) Remuneraciones, programas de capacitación y otros.
- (6) Niveles de eficiencia de los recursos humanos (profesionales, técnicos y especialistas)
- (7) Leyes y reglamentación sobre el trabajo y producción.
- (8) Medición de la evolución del proceso productivo; Tasas de desviación o ausentismo, en cada puesto o tarea de trabajo de la empresa u organización.

## CAPÍTULO II

### **2. MARCO TEORICO :**

#### **2.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS**

##### **2.1.1 Necesidades Empresariales Estratégicas**

La competencia global ha alterado significativamente el campo de juego para las compañías, forzándolas a repensar sus estrategias y necesidades empresariales. Especialmente las relacionadas con la función y el valor de los recursos humanos. Al ya no contarse con la orientación puramente funcional del pasado, los ejecutivos de alto rango esperan que los recursos humanos les sirva en una función empresarial que está ligada al éxito de su gestión. Los ejecutivos de recursos humanos indican que el motivo más importante de la empresa para el cambio es el de alinear a la Función de RRHH como una función empresarial estratégica, dado que la globalización del mercado ha creado una intensa competencia continua y una tremenda presión sobre el costo y la calidad. Es decir, una fuerza laboral bien capacitada y motivada, es la clave del éxito. Lo que se requiere para tener éxito el día de hoy lo proporciona la función de RRHH.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> O JEFF HARRIS: Administración de Recursos Humanos Editorial Limusa México 1986 Pág. 7

A la larga, el éxito o el fracaso de una organización dependerá de sus recursos humanos y no de las restricciones impuestas por los problemas, económicos, políticos, sociales o tecnológicos<sup>2</sup>. La tecnología se debe considerar como un innovador y modificador del comportamiento humano, dado que tiene la capacidad de proporcionar nuevos productos, de reducir los costos y la capacidad de modificar, la composición de la fuerza de trabajo (en cantidad y habilidad). La Tecnología crea frontera para la experiencia humana.<sup>3</sup>

En consecuencia, la capacidad de los individuos que toman las decisiones, que producen las mercancías y que prestan los servicios, afecta directamente a la eficacia y productividad de la empresa. La organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad.<sup>4</sup>

El consumidor es quien le asigna su valor, su aceptación o el rechazo en el mercado.

---

<sup>2</sup> GUVENC G. ALPANDER: Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Editorial Norma – Bogotá 1982 pág. 32

<sup>3</sup> O JEFF HARRIS ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. EDIT. Limusa México 1986 pág. 79-80

<sup>4</sup> SUTERMFISTER, define a la productividad como la producción hora-hombre, tomando en cuenta la calidad. Cit. Harris pág. 46.

La empresa sea grande o pequeña, pública o privada que cuenta con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva<sup>5</sup>.

En el ambiente global altamente competitivo de hoy, todo el mundo compite en los mercados de los demás. El llegar al mercado primero con los mejores productos o servicios es fundamental para el éxito. La habilidad para reaccionar inmediatamente a la competencia a partir de cualquier esquina del globo es ahora una realidad como resultado de la revolución en la tecnología de la información. Las comunicaciones de tiempo real instantáneas y las redes de computadoras hacen que el potencial para compartir información sea facilitado.

La transformación final que tiene un impacto sobre las cuestiones empresariales relacionadas con la gente es el surgimiento de una economía de información. Hoy, el capital intelectual es una preocupación tan importante para los negocios como lo ha sido el capital financiero. El capital intelectual y trabajo de conocimiento está alterando la producción y entrega de bienes y servicios. Los negocios están encontrando las formas de substituir inversiones caras en activos físicos por información útil, tecnología de información

---

<sup>5</sup> LESUR MATTIES: Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos de Limusa México 1979 pág. 145

y trabajo de información. En efecto, esos edificios y reservas, activos físicos, se han reemplazado por redes y bases de datos, activos intelectuales. El éxito de esta “revolución empresarial” se marcará por la habilidad de ajustarse y aprender. Y esto no será nunca más esencial que en la administración de los recursos humanos.

En los años recientes, los encargados de tomar decisiones corporativas se han enfocado a iniciar los cambios necesarios que los vuelvan competitivos y redituables. Estos cambios han ido a través de la gama desde mejoras de proceso en incremento hasta la reingeniería radical de todo el negocio. Así como las empresas han cambiado, lo mismo ha sucedido con la Función de RRHH. Se han usado procesos similares para reestructurar dicha función como los utilizados a lo largo de la corporación. En muchos casos, RRHH siguió el proceso de cambio de la compañía como un mandato; mientras que en otras empresas, encabezó el proceso de cambio organizacional. El cambio también se realiza por inercia cuando la compañía está en proceso de una reingeniería.

Normalmente, la disminución de costos, los recortes de personal y las directrices de la alta dirección no son razones importantes para el cambio. Los ejecutivos de RRHH dicen de hecho, que se está presentando un cambio fundamental debido a un repensamiento básico de la función y no debido a una

reducción de costos de más corto plazo, recorte de personal y cuestiones estructurales.

Los ejecutivos de RRHH están cada vez más involucrados en cuestiones de administración estratégica y organizacional, así como en actividades de administración de línea.

Estos cambios han requerido que RRHH amplíe y repiense su misión. El ya no contentarse con la entrega pasiva de programas y actividades tradicionales, la alta dirección ha retado esta función a agregar valor al negocio suministrando servicios que resuelvan cuestiones de negocios relacionadas con la gente. Las nuevas declaraciones de misión enfatizan:

- La responsabilidad del desempeño y productividad de los empleados.
- El pleno desarrollo del potencial de la gente.
- Mejora del negocio.
- El dar servicio a las necesidades del cliente.
- La creación de ventaja competitiva.
- La creación de fuerza de trabajo de calidad
- El desarrollo de capital intelectual.

Es decir la concepción del recurso humano ha cambiado; el recurso humano se esta alejando de la función de soporte de contratación y tareas tradicionales, a un tomador de decisiones empresariales de resultados. Ya a principio de 1987, el vicepresidente de relaciones industriales de AT&T, ideó un

programa diseñado para igualar a la gente de recursos humanos de alto rango con los líderes empresarial de la compañía. El objetivo de la sociedad es la colaboración entre relaciones industriales corporativas y las cabezas empresariales en la conformación de una dirección enfocada al negocio para la comunidad de relaciones industriales y su involucramiento en el proceso de planeación estratégica de AT&T<sup>6</sup>. Esta iniciativa colocó a la gente de relaciones industriales o de RRHH en una posición para ayudar a dar forma al futuro de la empresa.

La función del socio empresarial estratégico se ha convertido en la piedra angular del movimiento de RRHH para la influencia en las decisiones empresariales. El ser un socio estratégico significa comprender la dirección empresarial de la compañía; incluyendo lo que es el producto, lo que es capaz de hacer, cuales son los clientes típicos, y como se posee la compañía competitivamente en el mercado. Una parte clave de ser un socio empresarial en el liderazgo de RRHH es identificar las habilidades y competencias que se requieren en el negocio.

La función de RRHH puede sumar un valor significativo a los negocios ayudándoles a administrar el cambio de las estrategias y procesos bien planeados. Los cambios que hacen surgir las olas de reingeniería reestructura y reducción de tamaño

---

<sup>6</sup> AT & T: Empresa Internacional de Servicios de Comunicación Inteligente.

requieren que RRHH sea un socio estratégico con el director general al planear e implementar el cambio organizacional.

## **2.2 MARCO HISTÓRICO**

### **2.2.1 Evolución de los cambios y transformaciones en el escenario mundial**

Desde que nuestro viejo ancestral Adán resolvió atropellar las recomendaciones del Creador, el trabajo ha sido una constante en la existencia del ser humano. En toda la historia de la humanidad se suceden los desdoblamientos de la actividad laboral del ser humano: quién trabaja para quien, quien hace la guerra para quién, quién es el esclavo de quién, quién es el dominador, quién el jefe y cosas de gobierno, muestran que el trabajo viene siendo desempeñado de múltiples formas y diferentes tipos y usos. Todavía, es después de la Revolución Industrial que surge el concepto actual de trabajo y empleo. Y es en el transcurso del siglo XX que el trabajo recibió la configuración que hoy está asumiendo.

El siglo XX proporcionó grandes cambios y transformaciones que influenciaron poderosamente las organizaciones, su administración y su comportamiento.

Es un siglo que puede ser definido como el siglo de las burocracias o el siglo de las plantas, mientras el cambio se aceleró en las últimas décadas. Y, sin duda alguna, los cambios y transformaciones que en él ocurrieron marcaron profundamente la manera de administrar las personas. En este

sentido, podemos visualizar a lo largo del siglo XX tres eras organizacionales muy distintas: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información. La visión de las características de cada una de ellas nos permitirá comprender mejor las filosofías y las prácticas de lidiar con las personas que participan de las organizaciones.

### **a) Era de la Industrialización Clásica**

Es el período después de la revolución Industrial y que se extendió hasta la década de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Su mayor característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en amplitud mundial y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En todo ese período de crisis y de prosperidad, las empresas pasaron a adoptar la estructura organizacional burocrática, caracterizada por centralizador, con énfasis en la departamentalización funcional, en la centralización de las decisiones en la alta gerencia, en el establecimiento de reglas y reglamentos internos para la administración y el modelo burocrático fueron la medida exacta para las organizaciones de esa época. El mundo se caracterizaba por cambios vigorosos, progresivos y previsibles que ocurrían de forma gradual, lenta e inexorable. El ambiente que involucraba las organizaciones era conservador y orientado para el mantenimiento del statu quo. El ambiente no ofrecía desafíos debido a su relativo grado de certeza cuanto a los

cambios externos, lo que permitía que las organizaciones se preocupasen de sus problemas internos de eficiencia y producción. La eficiencia era la preocupación básica y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización y simplificación, bien como especialización de la mano de obra para permitir escalas de producción mayores y a costos bajos. El modelo organizacional se basaba en un diseño mecanístico típico de la lógica del sistema cerrado

### El diseño, mecanismo típico de la era industrial clásica

En tal contexto, la cultura organizacional predominante se volvía mas para el pasado y para la conservación de las tradiciones y valores tradicionales, Las personas eran los recursos de producción, juntamente con los pocos recursos organizacionales como máquinas, equipos de capital, o sea, los tres factores tradicionales de producción: Naturaleza, capital y trabajo. Dentro de esa concepción, la administración de las personas recibía la denominación de Relaciones Industriales. Los antiguos departamentos de relaciones industriales (DRI) actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas, el capital y el trabajo, en el sentido de eliminar los conflictos del trabajo, como si ambas partes fueran compartimentos separados y extraños. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo y los empleados deberían ajustarse a ellos. Todo para servir a la tecnología y a la organización. El hombre era considerado un apéndice de la

máquina y tal como ella debería ser estandarizado en la medida posible, las evaluaciones de desempeño obedecían a esos criterios y parámetros.

#### **b) Era de la industrialización neoclásica**

Es el período que se extiende entre las décadas de 1950 hasta 1990. Tuvo su comienzo después de la segunda guerra mundial, cuando el mundo empezó a cambiar más rápida e intensamente. La velocidad del cambio aumentó progresivamente. Las transacciones comerciales pasaron de la actitud local a regional y de regional a internacional, cada vez más intensas y menos previsibles, acentuando la competencia entre las empresas. La teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica de la administración y la burocrática fue redimensionada por la teoría estructuralista. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento. En este período, surge la teoría de sistemas y en su final, la teoría de la contingencia. La visión sistemática y multidisciplinaria (holística) y el relativismo toman cuenta de la teoría administrativa. El viejo modelo burocrático, funcional, centralizador piramidal utilizados para formar las estructuras organizacional quedó rígido y lento para formar para acompañar los cambios y transformaciones del ambiente. Las organizaciones tentaron nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y el ajuste a las mutales condiciones externos. La estructura matricial, una especie de instrumento para configurar y reavivar la vieja y tradicional organización funcional, fue la

respuesta de las organizaciones exitosas. El enfoque matricial procuraba conjurar la departamentalización funcional con un esquema matricial de estructura por productos/servicios para proporcionar características adicionales de innovación y dinamismo y alcanzar mayor competitividad. Algo como colocar un repuesto en un motor viejo y desgastado. De hecho, la organización matricial promovió una mejora en la arquitectura organizacional de las grandes organizaciones pero no la suficiente, pues no removió la rigidez de la vieja estructura funcional y burocrática sobre la cual se acentaba mientras sus ventajas fueran aprovechadas a través de la posterior fragmentación y descomposición de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios para tornarlas mejor administrables, más ágiles y más próximas al mercado y al cliente.

#### El diseño matricial típico de la era industrial neoclásica

En esta era, la cultura organizacional reinante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y pasó a concentrarse en el presente, haciendo que el tradicionalismo y del mantenimiento del statu quo, se dieran para lograr la innovación y cambios de hábitos y de maneras de pensar a y actuar. La vieja concepción de Relaciones Industriales fue sustituida por una manera de administrar a las personas, la cual recibió el nombre de Administración de Recursos Humanos. Los departamentos de recursos humanos (DRH) miraban a las personas como

recursos vivos e inteligentes y no más como factores inertes de producción. El recurso humano (RH) como el mas importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial. La tecnología pasó por un increíble e intenso desarrollo y empezó a influenciar el comportamiento de las organizaciones y de las personas que en ella trabajaban. El mundo continuaba cambiando. Y los cambios eran cada vez más veloces y rápidos, factores que incidieron en los procesos de evaluación de desempeño

**c) Era de la información**

Es el período que comenzó en el inicio de la década de 1990. Es la época en que estamos viviendo actualmente. Sus características principales son los cambios, que se tornaron rápidos, imprevisibles, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información integrando la televisión, el teléfono y la computadora trayendo desdoblamientos imprevisibles, transformando el mundo en una verdadera aldea global. Un impacto comparable al de la Revolución Industrial en su época. La información pasó a cruzar el planeta en milésimos de segundo. La tecnología de la información favoreció las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se trastornó en una economía mundial y global. La competitividad se tornó intensa y compleja ante las organizaciones. El volátil mercado de capitales pasó a migrar de un continente a otro en segundos, en procura de nuevas oportunidades de inversiones, aunque

transitorias. En una época en que todos disponen de la información, en tiempo real, son más exitosas las organizaciones capaces de tomar la información y transformarla rápidamente en una oportunidad de nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan. El capital financiero dejó de ser el recurso más importante, cediendo su lugar para el conocimiento. Más importante que el dinero es el conocimiento sobre cómo usarlo y aplicarlo rentablemente. En circunstancias como éstas, los tradicionales factores de producción, la tierra, mano de obra y capital producen retornos casi siempre menores. Es la oportunidad del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. Tomar el conocimiento útil y productivo se tornó en la mayor responsabilidad gerencial. En la era de la información, el empleo pasó a migrar del sector industrial al sector de servicios, el trabajo manual sustituido por el trabajo mental, indicando el camino para una era de la post industrialización basada en el conocimiento y en el sector terciario. La tecnología quemó empleos rudimentarios y los sustituyó por empleos más sofisticados y mentales.

En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambio necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales, los aspectos dinámicos, se tornan más importantes que los aspectos estáticos que integran la organización. Los órganos, departamentos o divisiones, se tornan provisorios y no más definitivos, los cargos y

funciones pasan a ser definidos y redefinidos, en razón de los cambios en el ambiente y en la tecnología; los productos y servicios pasan a ser continuamente ajustados a las demandas y necesidades de los clientes. En organizaciones más abiertas a los cambios ambientales, la estructura organizacional abandonó órganos fijos y estables para basarse en equipos multifuncionales de trabajo con actividades provisorias orientadas para misiones específicas y con objetivos definidos. Surge la organización virtual que pasa a funcionar sin límites de tiempo, de espacio o de distancia, con un uso totalmente diferente del espacio físico.

Las oficinas con salas cerradas dan lugar a ambientes colectivos de trabajo, en cuanto funciones de retaguardia con realizadas en casa de los funcionarios e una organización virtual interligada electrónicamente y sin papeles, trabajando mejor, más inteligentemente y más próxima al cliente.

### El diseño típico de la Era de la Información

Las personas y sus conocimientos y habilidades mentales pasan a ser la principal base de la nueva organización. La antigua Administración de Recursos Humanos (ARH) deja su lugar para un nuevo enfoque: La Gestión de Personas (GP). En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad,

conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares.

Son los nuevos socios de la organización. La cultura organizacional recibe fuerte impacto del mundo exterior y pasa a privilegiar el cambio y la innovación con foco en el futuro y en el destino de la organización. Los cambios se tornan rápidos, veloces, sin continuidad con el pasado y trayendo un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad.

### **2.2.2 Los cambios y transformaciones en la función de Recursos Humanos**

Las tres eras a lo largo del siglo XX, la industrialización clásica y neoclásica y la era de la información, conducirán a diferentes abordajes sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. En esas tres diferentes eras, el área de RH pasó por tres etapas muy distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión de personas. Cada abordaje está ajustado a los patrones de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones.

### **a) Personal / Relaciones Industriales**

En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de personal eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales del empleo: como admisión a través del contrato individual, registro en la cartera de trabajo, cálculo de las horas trabajadas para pago de los salarios, aplicación de medidas disciplinarias por el no cumplimiento del contrato, cálculo de vacaciones, etc. Más adelante, los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel agregando otras tareas como las relaciones de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar problemas sindicales de contenido reivindicatorio. Los departamentos de relaciones industriales se limitaron a una actuación operacional y burocrática, recibiendo instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder. Las personas son consideradas apéndice de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular predominando el concepto de mano de obra.

### **b) Recursos Humanos**

En la industrialización neoclásica, surgen los departamentos de recursos humanos que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las

tareas operacionales y burocráticas, los llamados ARH desarrollan funciones operacionales y tácticas, como órganos prestadores de servicios especializados. Cuidan del reclutamiento, selección, entrenamiento, evaluación, remuneración, higiene y seguridad del trabajo y de relaciones del trabajo y sindicales, con variadas dosis de centralización y monopolio de esas actividades.

### **c) Gestión de Personas**

En la era de la información, surgen los equipos de gestión de personas, que sustituyen los departamentos de recursos humanos. Las tareas operacionales y burocráticas son transferidas para terceros a través de la tercerización, en cuanto las actividades tácticas son delegados a los gerentes de línea en toda organización, los cuales pasan a ser los gestores de personas. Los equipos de RH proporcionan consultoría interna, para que el área pueda asumir actividades de orientación global mirando el futuro y el destino de la organización y de sus miembros. Las personas de agentes pasivos que son administrados y controlados rígidamente, pasan a construir agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. La vuelta es fenomenal. Las personas pasan a ser consideradas como socios de la organización y que toman decisiones respecto de sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que

sirven al cliente en el sentido de satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la era de la información, encontrar a las personas indicadas dejó de ser un problema y pasó a ser la solución para las organizaciones. Más que eso, dejó de ser un desafío y pasó a ser la ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

Las tres etapas de la evolución de los RRHH antes descritas nos indica que la función se está ajustando rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera amplia e irreversible. Ella está dejando de ser RRHH para transformarse en Gestión de Personas. De un área cerrada, hermética, monopolista y centralizadora que caracterizaba en el pasado, la moderna Función de RRHH se está tornando un área abierta, amigable, participativa y descentralizadora y los criterios de evaluación de desempeño, así como su proceso de gestión de evaluación, han cambiado en su perspectiva y contenido

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1 Los Dominios de Competencia y la Orientación del Nuevo Modelo de la Función de Recursos Humanos.**

Se han identificado varios marcos de referencia para la Función de RRHH en surgimiento. El describir un modelo

representativo para cada uno promoverá una mejor comprensión de hacia dónde se dirige los RRHH. Dave Ulrich<sup>7</sup>, un renombrado profesor de administración y relaciones industriales de la Universidad de Michigan, describe una mezcla de posibilidades en un modelo que identifica cuatro dominios de competencia y se refiere a ellos en términos de maestría.

Ulrich y sus colegas en el Modelo de Competencia de RRHH describen cuatro conjuntos de habilidades que deberán dominar los profesionales de RRHH. La maestría en los negocios permite que los profesionales de especialidad sean parte de un equipo de administración clave. Deben tener un conocimiento de trabajo de las actividades y procesos empresariales básicos y una fuerte orientación al cliente. La maestría de RRHH por otra parte, asegura que las prácticas básicas de recursos humanos se linean unas con otras y se enlazan a los objetivos empresariales. Un enfoque sistemático a la entrega de servicios de RRHH proporciona un esfuerzo coordinado para resolver las necesidades de los empleados.

Los ejecutivos de RRHH proyectan las competencias esenciales que requieren los practicantes de esa especialidad para entregar los tipos de servicios que están dando las nuevas organizaciones de RRHH. En jerarquía de importancia, son:

---

<sup>7</sup> ULRICH: Recursos Humanos. Editorial Granica 1997.

- Comprensión y conocimiento del negocio
- Estilo de liderazgo que enfatizan en la facilitación y entrenamiento
- Perspectiva estratégica y pensamiento conceptual
- Amplio conocimiento de administración de relaciones industriales
- Consultoría y asesoría
- Administración de cambio
- Creación de equipo y trabajo de equipo, y
- Perspectiva global.

El dominio del cambio, significa saber cómo administrar el cambio. Para servir como agentes de cambio, los ejecutivos de RRHH efectivos se basarán en buenas habilidades de influencia interpersonal, habilidades de solución de problemas e innovación y creatividad. Sin embargo, ninguno de estos dominios servirá si el profesional de RRHH no posee la credibilidad personal. Más allá de las habilidades técnicas y empresariales, la credibilidad e la administración, empleados y clientes proporciona a los ejecutivos el apalancamiento que necesita. La credibilidad se “gana desarrollando relaciones personales con los clientes... y viviendo los valores de la empresa”. Las funciones RRHH en surgimiento muestran la necesidad de un nuevo marco de referencia orientado a la competencia y con perspectiva holista.

Esta dimensión de suministros refleja la tendencia no sólo para contratar externamente las funciones rutinarias de menor valor agregado; sino que también, a través de las sociedades internas

y externas entre los profesionales de RRHH y los ejecutivos de línea, permite resolver la crisis de confianza en los departamentos de relaciones industriales y darse cuenta que el potencial es muy desaprovechado por los relacionadores industriales de la organización. En particular, el marco de referencia piramidal sugiere el uso de alianzas estratégicas como vehículos tanto para proporcionar nuevas competencias de RRHH y ser catalizadores para hacer surgir el cambio y cultura organizacionales.

El enfoque estructural de la función de RRHH lo encuadra como sociedades entre elementos estratégicos, operativos y tácticos. El punto de intersección de estas sociedades determina las prácticas generales de la gente de la compañía. La sociedad estratégica requiere de prácticas de administrativas de RRHH que afecten directamente las cuestiones empresariales relacionadas con la gente e influyan sobre las decisiones de negocios: también involucra normalmente el ser parte de un equipo de administración de alto rango de compañía. Los modernos estudios indican que los ejecutivos de RRHH de alto rango de sus empresas forman parte del equipo de administración ejecutivo.

En conclusión, lo antes expuesto nos invita a pensar en un nuevo enfoque de Recursos Humanos, que se visualiza para el siglo XXI; y cuyos aspectos son los siguientes:

### **1) Metas de la función de RRHH**

- Alta calidad / productividad / satisfacción del cliente
- Relación de los recursos humanos con la estrategia de la organización.
- Captar gente calificada
- Retener gente calificada
- Conformar una fuerza de trabajo flexible
- Estructurar una fuerte cultura organizacional
- Alcanzar índices de satisfacción altos; y
- Procesos de gestión de evaluación de desempeño en escenarios competitivos.
- Desarrollo y entrenamiento gerencial
- Tener un buen lugar de trabajo

## **2) Objetivos de la función de Recursos Humanos**

- Productividad / Calidad / Servicio al cliente
- Fuerte Cultura Organizacional
- Enlace de los Recursos Humanos con la Empresa
- Satisfacción de los Empleados
- Atracción de Personal Capacitado
- Retención y Permanencia

### 3) Esquema del Nuevo Modelo de la función de RRHH.

<b>ELEMENTOS</b>	<b>ACTUALMENTE</b>	<b>DEBE CAMBIAR A:</b>
Naturaleza de los programas y funciones de Recursos Humanos	Responsable Operacional Interno	Estratégico Proactivo Social
Creación de las estrategias y políticas de Recursos Humanos	El departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad total	El departamento de Recursos Humanos y los gerentes de línea comparten la responsabilidad.
Organización de la función de Recursos Humanos	Defensor de los empleados Estructura funcional Reporta como staff	Socio del negocio Estructura flexible Reporta a línea
Perfil de los Profesionales de Recursos Humanos	Hacen carrera en Recursos Humanos Especialistas  Experiencia financiera limitada	Rotación. Diversas Experiencias Generalista Experto en finanzas
Enfoque	Enfocado a lo actual Manejo de un idioma	Enfocado al futuro Varios idiomas

### **2.3.2 La Globalización de los Negocios y La Nueva Gerencia de los Recursos Humanos**

La gestión de personas es una de las áreas empresariales que más ha tenido cambios y transformaciones en los recientes años. La visión que se tiene hoy es totalmente diversa de su tradicional configuración, cuando recibía el nombre de Relaciones Industriales o Administración de Recursos Humanos (ARH). La gestión de personas ha sido la responsable por la excelencia de las organizaciones exitosas y por el aporte de capital intelectual que simboliza, más que todo, la importancia del factor humano en plena era de la información.

Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento por la calidad y productividad, surge una elocuente constatación en la mayoría de las organizaciones: la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas deviene de las personas que en ellas trabajan. Son las personas que mantienen y conservan el statu quo y son ellas y solamente ellas quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro que vendrá a ser.

Son las personas que producen, venden, sirven al cliente, toman las decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, gerencian y dirigen a los negocios de las empresas. Y también dirigen a las otras personas, pues no pueden haber organizaciones sin personas. En verdad, las organizaciones son conjuntos de personas. Hablar de organizaciones es hablar de

personas que las representan, que las vivifican y que les dan personalidad propia. El modo por el cual las personas se comportan, deciden, actúan, trabajan, ejecutan, mejoran sus actividades, tratan a los clientes y tocan los negocios de las empresas varía en enormes dimensiones. Y esa variación depende, en gran parte, de las políticas y directrices de las organizaciones sobre cómo lidiar con las personas en sus actividades. En muchas organizaciones, se hablaba hasta poco tiempo de relaciones industriales como una visión burocrática que viene desde los finales de la Revolución Industrial y que logró su ápice en la década de 1950. En otras organizaciones, se hablaba de administración de recursos humanos, en una visión más dinámica que predominó hasta 1990. En algunas otras organizaciones más sofisticadas, se habla de administración de personas, con un enfoque que tiene a personalizar y a visualizar las personas como seres humanos y datos de habilidades y capacidades intelectuales. Sin embargo, la tendencia que hoy se verifica es válida para mucho más allá: se habla ahora en administración con las personas. Las personas como personas y no más como recursos empresariales. Las personas como socios y colaboradores y no más como empleados. Administrar con las personas significa tocar la organización juntamente con los colaboradores internos que más entienden de ella y de su futuro. Una nueva visión de las personas no más como un recurso organizacional, un objeto servil o un sujeto pasivo del proceso, más fundamentalmente como un sujeto activo y provocador de las decisiones, emprendedor de las acciones y creador de la innovación dentro

de las organizaciones. Más que eso, un agente proactivo dotado de visión propia y, sobre todo de inteligencia, la mayor, la más avanzada y sofisticada habilidad humana. Es dentro de esa nueva visión que se trata de abordar el tema: la nueva gerencia de personas. En esta transición, se da el nombre de gestión de personas para bautizar las nuevas tendencias que están ocurriendo en la ARH.

La Moderna Gestión de Personas se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Las personas como seres humanos: datados de personalidad propia, profundamente diferentes entre sí, con una historia personal particular y diferenciada, poseedores de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables a la adecuada gestión de los recursos organizacionales. Personas como personas y no como meros recursos de la organización.
2. Las personas como activadores inteligentes de recursos organizacionales: como elementos impulsores de la organización y capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables a su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y retos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamizan la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

3. Las personas como socios de la organización: capaces de conducir a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización –como esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. – en la expectativa de obtener retornos de estas inversiones –como salarios, incentivos financieros, desarrollo profesional, carrera, etc. – Toda inversión solamente se justifica cuando trae un retorno razonable. Cuando el retorno es bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será el mantenimiento o aumento de la inversión. De ahí, el carácter de reciprocidad en la interacción entre personas y organizaciones. Es también el carácter de actividad y autonomía y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios activos de la organización y no como meros sujetos pasivos de ella.

Administración de Recursos Humanos (RRHH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para conducir los aspectos de la posición gerencial relacionados con las “personas” recursos humanos, incluyendo reclutamiento, selección, entrenamiento, recompensas y evaluación del desempeño. RRHH es la función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Todos los gerentes son, en un cierto sentido, gerentes de personas, porque todos ellos están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamientos RRHH es

el conjunto de decisiones integradas sobre las reacciones de empleo que influyen la eficacia de los funcionarios y de las organizaciones.

RRHH es la función en la organización que está relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación y mantenimiento de los empleados.

Hay un principio básico que siempre se defiende en RRHH y que puede resumirse en una frase: gerenciar personas es una responsabilidad de línea y una función de staff. ¿Qué significa esto? Muy simple y sencillo. Quien debe gerenciar las personas es el propio gerente o supervisor al cual ellas están subordinadas. Este tiene la responsabilidad de línea y directa por la conducción de sus subordinados. Por esta razón hay el principio de la unidad de comando o del mando único: cada persona debe tener uno y solamente un gerente. La contrapartida de ese principio es que cada gerente es el único y exclusivo jefe de sus subordinados. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esa responsabilidad de gerenciar su personal necesita recibir asesoría y consultoría del órgano de RRHH, que le proporciona los medios y los servicios de apoyo. Así, gerenciar personas es una responsabilidad de cada gerente que debe recibir orientación del staff con relación a las políticas y procedimientos adoptados por la organización.

Gerenciar personas y competencias humanas representará en el siglo XXI una cuestión estratégica para las empresas. Una

actividad muy importante para quedar limitada a solamente un órgano de la empresa, a especialistas que trabajan en la esfera táctica u operacional en la empresa. No es ahora posible que solamente un área de la empresa pueda centralizar y envolver en sus manos la administración de las competencias y talentos de todas las personas dentro de la organización. En épocas pasadas, donde había estabilidad, certeza y permanencia, en que pocas cosas cambiaban y en que las personas trabajan rutinariamente, sin añadir nuevos conocimientos y habilidades; el órgano de RRHH funcionaba como el único responsable por la administración de todos los recursos humanos de la empresa, actuando como un feudo cerrado y hermético. Cuidaba del mantenimiento del statu quo y de la tradición, haciendo la socialización organizacional de los nuevos miembros teniendo en vista el pasado y las tradiciones de la empresa. Ahora, en plena era de la información, donde el cambio, la competitividad, la imprevisibilidad y la incertidumbre constituyen los desafíos básicos de la empresa moderna, este antiguo sistema centralizador, hermético y cerrado se está abriendo. Sólo que su papel se está tornando diferente e innovador.

### **2.3.3 El Comportamiento de las Organizaciones y la Ética y Gestión de Recursos Humanos**

Últimamente está apareciendo un nuevo paradigma en el firmamento del management moderno. Es el referido al comportamiento responsable de las organizaciones, tanto

empresariales, de producción o de servicios, como lucrativas, privadas y públicas. El comportamiento de las organizaciones es puesto en tela de juicio por la sociedad, la que reclama mayor responsabilidad social y ética fáctica. Es decir, no sólo declamativo, sino también en la acción y efecto sobre la comunidad.

¿Por qué aparece ahora con mas bríos esta exigencia? ¿Acaso no estuvo siempre presente la cuestión ética?. En efecto, no es una exigencia nueva. En las décadas del '70 y el '80 comenzaron a publicarse en gran cantidad en EE.UU libros de texto y artículos en revistas especializadas, sobre ética en los negocios y responsabilidad social de la empresa, algunos de los cuales constituyen hoy muy buenas fuentes de consulta y puntos de partida para el tratamiento y replanteo que pretendemos hacer de estos temas.

Habría dos grandes corrientes que enfocan la cuestión; por un lado el criterio clásico, si se puede llamar así sustentado a partir del pensamiento del economista Milton Friedman, quien afirmaba que la principal responsabilidad social de una empresa es obtener ganancias, ya que si no fuera así, tampoco podría hacer concesiones en lo social ;Qué significa eso de que los negocios tienen responsabilidades sociales!. Se pregunta Friedman. Según él, los administradores tienen que ser responsables principalmente ante sus empleadores, quienes son los dueños del negocio. Gastar las utilidades en objetivos sociales, es imponer un impuesto sobre el dinero que pertenece

a los accionistas y a los empleados. Frente a este escepticismo, se alzan otras voces que defienden el pensamiento ético para las empresas y los individuos que trabajan en ellas. Hay compromisos morales para la acción individual como para la conjunción colectiva, cuyos efectos se sintetizan en una imagen institucional frente a la sociedad.

Hoy aparece un nuevo paradigma “dijimos al comienzo” que se nutre de una más moderna concepción de la empresa y del propio capitalismo,. Las necesidades sociales y la dificultosa tarea de satisfacerlas por parte de la acción estatal, sea ésta referida a la pobreza, a la desocupación, a la salud o a otras iniquidades del comportamiento humano que es preciso controlar y evitar: corrupción, discriminación, soborno, contaminación, etc. Por ello, la gente ahora pretende que las empresas no sólo cubran las necesidades de consumo (en el caso de las productivas) sino que lo hagan dentro de un marco ético, pero además, que asuman un compromiso social, retribuyéndole a la sociedad recurrencia de producir –vender–comprar –consumir, sino también en otras acciones socialmente responsables.

El concepto de subsidiaridad del Estado Liberal se basa en el hecho que no debería ocuparse de lo que la sociedad puede hacer por si misma, reservándose su compromiso un cuatro grandes campos: Salud, justicia y educación. Una organización lucrativa por su poder económico, no puede marginarse. Igualmente está involucrada en la satisfacción de necesidades

de la sociedad en la que se inserta, ya que aún en los casos en que la iniciativa individual y colectiva puedan abordarlas, no tiene el poder económico, político y fáctico como el de una empresa para resolverlas.

Otro aspecto que refuerza al nuevo paradigma, es el de exigirle a la empresa una conciencia sobre sus actos. Si bien es cierto que la legislación y las regulaciones gubernamentales se ocupan de orientar el comportamiento y además de sancionarlo, hay una actitud previa; precisamente, la “conciencia ética”. Existe un “antes” y en “después” en la conducta organizacional. El “antes” se relaciona con las actitudes y los sentimientos morales. En cuanto a lo legislado, indefectiblemente deberá vigilarse y sancionarse, es la zona de la “ilegal”. Aquí nos estamos ocupando de la “zona gris de las conductas”. No donde es blanca o negra, ya que no siempre las conductas aparecen nítidamente como éticas o inéticas, legales o ilegales. Nos encontramos así con los dilemas donde el juicio a los actos inéticos nos se muestran tan transparentes como deseáramos. Es entonces, en esta zona que llamamos “ética” no sujeta a regulación donde la empresa y sus miembros deben ser juzgados moralmente e instalados a un comportamiento responsable.

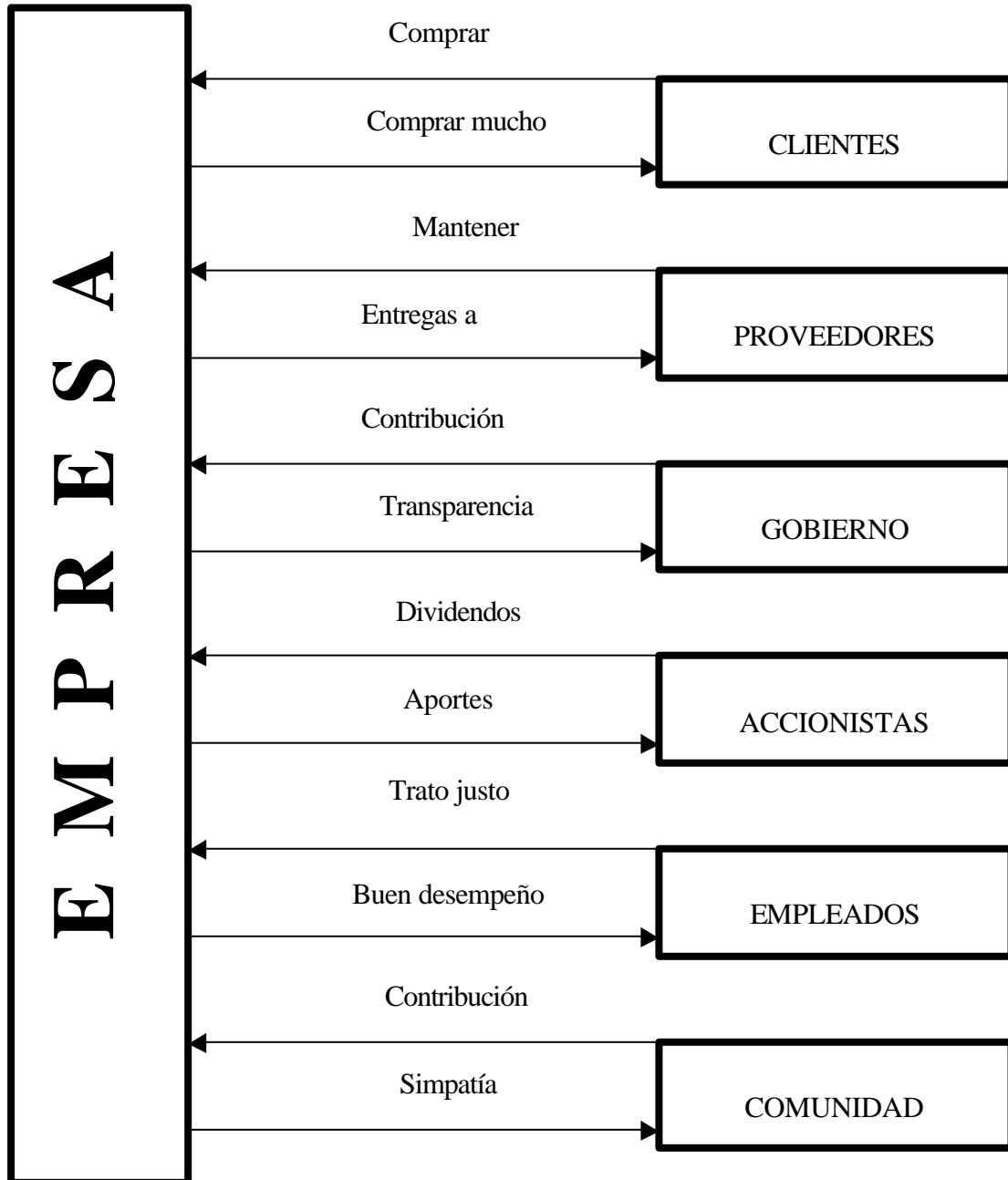
Algunas concepciones sobre las nuevas responsabilidades sociales, tienden a pensar que la conducta ética es rentable. Según esta idea, si el público percibe claramente una preocupación empresarial en este sentido; se mejoraría la

imagen y por ende se captarían mas clientes. Claro que es muy discutible este pensamiento, como estrategia es poco “ética”. Como acción natural y desinteresada, con consecuencias directas sobre la imagen empresarial, tal vez si, podría ser juzgada como moral.

Es imposible elaborar un inventario completo de conductas responsables pero sí, es posible clasificar las transformaciones a fin de llegar por aproximaciones sucesivas a tipificar conductas éticas e inéticas. Veamos unos pocos ejemplos basados en las expectativas que rigen los “intercambios”.

Cuando hablamos de ética debemos comprender que estamos hablando de un sentimiento y de una forma de vida que trasciende el comportamiento "justo". La ética es el estudio de lo que debería mantenerse dentro del plano “legal” a ultranza y nadie podría juzgarla mal. Pero debemos considerar otro concepto; el de la sensibilidad social. Las leyes van a la zaga de las necesidades sociales y por lo tanto es un deber ético de la empresa permanecer sensible a las eventuales necesidades, las que muchas veces no se hacen evidentes o no son planteadas concretamente. Es la propia empresa la que debería evaluar a cada momento si su acción es responsables socialmente.

La Responsabilidad Social se asienta sobre dos conceptos: la “sensibilidad social” y la “obligación social”, divisible a su vez en “legal” y moral. Examinemos la siguiente Matriz de la responsabilidad social:



## MATRIZ DE LA RESPONSABILIDAD

		CONDUCTA DE LA EMPRESA	
		CONCIENCIA	NO TIENE CONCIENCIA
REACCIÓN DEL	ESPERADA	OBLIGACIÓN MORAL	OBLIGACIÓN LEGAL
	<i>IGNORADA</i>	SENSIBILIDAD SOCIAL COMPROMISO [ - ] Cinismo [ + ] honestidad	SENSIBILIDAD SOCIAL COMPROMISO

Una empresa podría encontrarse ante dos situaciones; tener conciencia del efecto de sus actos o no tenerla. De acuerdo con el diagrama vemos que la empresa adopta conductas éticas que son esperadas bajo la “obligación moral” o bajo la “obligación legal” (quedando afuera ésta, de nuestras consideraciones éticas). Cuando la empresa no es consciente de su conducta y actúa con natural predisposición, sin una previsión de sus efectos sobre la gente, surgirán las regulaciones y a partir de éstas deberán juzgarse sus conductas como prácticas legales o no. Cuando se tiene conciencia de lo que el público espera, la empresa tiene obligación moral de satisfacer esa expectativa. No habrá críticas, y probablemente tampoco felicitaciones. La primera vez que al accionar ético es percibido, es probable que

los receptores lo destaquen, pero luego será un derecho adquirido.

Si la empresa adopta conductas cuyos efectos son ignorados por la gente, no habrá planteos, litigios o reclamos. En lo ético se demostrará una verdadera sensibilidad y un gran compromiso moral. Una conducta que especule con la ignorancia del público revelará cinismo e irresponsabilidad. En la combinación entre **la falta de conciencia** de la empresa y la ignorancia o falta de percepción del público respecto de las acciones empresariales (éticas o no) encontramos el debe, o como lo llamamos aquí el compromiso de estudiar, analizar o evaluar los efectos de las acciones y la reacción de los públicos. Esta preocupación debería ser en sí misma un compromiso ético.

La empresa es fuente de creación e innovación en la que se combinan capital y trabajo para responder lo mejor posibles a las exigencias de la sociedad, la que entiende que aquella no solo es generadora de riqueza, sino también un organismo capaz de ayudar a mejorar las relaciones sociales.

Ha comenzado por lo tanto, a extenderse en la sociedad, una toma de conciencia. La cultura y el nivel educativo son los que sensibilizan a la opinión pública sobre sus derechos y la acción de las empresas al respecto. Allí donde el consumidor o un usuario no puedan ejercer su libre albedrío, es cuando debe imperar la responsabilidad social.

## MATRIZ DE EFECTOS

		ORIGEN DE LAS ACCIONES	
		ENDÓGENO	EXÓGENO
ÁMBITO DE LOS EFECTOS	INTERNO	EMPLEADOS	PRODUCTOS O SERVICIOS
	EXTERNO	SOCIEDAD	ACCIÓN SOCIAL

Pero la actuación de las empresas no sólo se manifiesta en la actividad comercial o en la presentación de un servicio. Los efectos de sus acciones son juzgados en diversos planos, tanto en lo endógeno como en lo exógeno. Es decir, acciones originadas dentro de los efectos en el ámbito interno como externo. Por ejemplo, la política de Recursos Humanos y los efectos de la polución industrial sobre el medio ambiente, respectivamente, o , acciones originadas afuera con efectos en el ámbito interno; por ejemplo, servicios de transporte de empleados, para el primer caso y caridad o mecenazgo para el segundo.

#### **2.3.4. La Función de Recursos Humanos y la Gestión de la Evaluación de Desempeño**

El concepto de evaluación del desempeño no es nuevo. Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo que este último pasó a ser evaluado. De igual modo tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño.

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio de aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración - denominada teoría de la máquina por algunos autores- llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y circulando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la ayuda para su mantenimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento.

El énfasis aplicado a los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre, considerado apenas como un “operador de botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y

fácilmente manipulable, luego de que mostrara su motivación exclusiva por intereses salariales y económicos.

Con el paso de del tiempo se comprobó que las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, sin que se alcanzara progreso alguno con la segunda variable, el hombre, y que la eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir.

A partir e la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de relaciones humanas, ocurrió una reversión del enfoque, y la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos señalados antes con relación a la máquina pasaron a ser relacionados con el hombre.

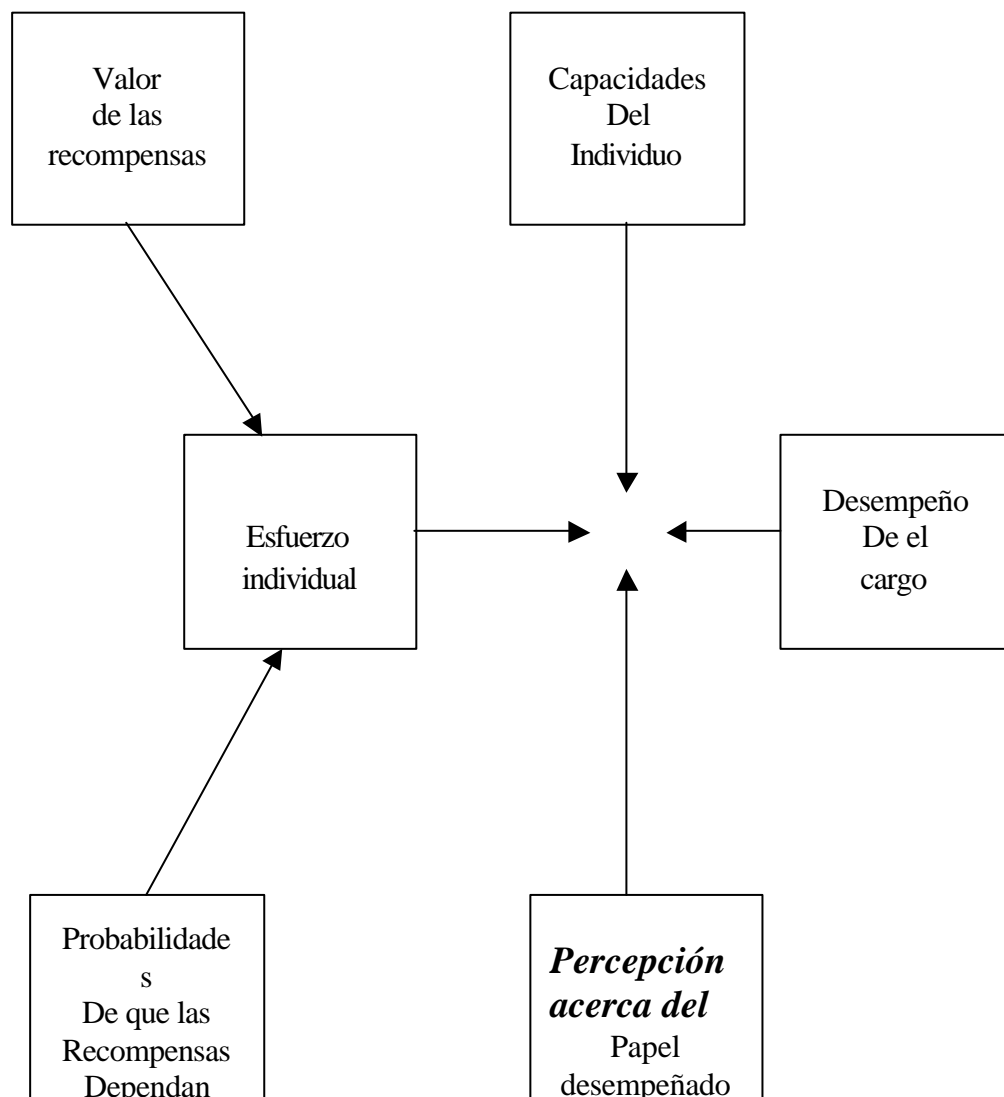
Surgieron algunos interrogantes:

- ¿Cómo reconocer y medir las potencialidades del hombre?
- ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?
- ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción?
- ¿Cuáles son las necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Por supuesto, surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización.

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo, teoría de la expectativa, la motivación humana. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar, según la figura adjunta.

### Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño



Como puede observarse, la evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más que el requerido por el cargo, de motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos. En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño. En este caso, se asigna en su totalidad a un organismo de staff perteneciente al área de recursos humanos. En otros casos, se asigna a una comisión de evaluación del desempeño, en que la centralización es relativamente moderada por la participación de evaluadores de diversas áreas de la organización. Inclusive en otras organizaciones, la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con algo de control por parte del superior directo.

No siempre la administración del plan de evaluación del desempeño es función exclusiva de la dependencia de administración de recursos humanos.

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. Hasta ahora se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos.

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar

este objetivo básico –mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa-, la evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios. Estos son:

1. Adecuación del individuo al cargo
2. Entrenamiento
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superior y subordinados
6. Autoperfeccionamiento del empleado
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estímulo a la mayor productividad
10. Oportunidad a la mayor productividad
11. Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
12. Retroalimentación (feedback) de información al propio individuo evaluado
13. Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta de una parte los objetivos empresariales y de otra los objetivos individuales.

Finalmente cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

#### **1. Beneficios para el jefe. El jefe tiene condiciones para:**

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

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema de la manera como está desarrollándose su desempeño.

## **2. Beneficios para el subordinado. El subordinado:**

- Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de sus desempeño y de sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Sabe qué disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.)
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

### 3. Beneficios para la empresa. La empresa

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción transferencias.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

De allí que la evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no solo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad.

Hay varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones.

Para que sean eficaces, las evaluaciones del desempeño deben basarse plenamente en los recursos de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

No debemos olvidar que la evaluación del desempeño puede ser utilizada de una manera importante, es una herramienta que todos reconocemos ya, pero en el supuesto que la podamos, nosotros, adecuar a nuestras necesidades puede ser utilizada especialmente para incorporar y fomentar los valores que la empresa desea promover corporativamente.

Si no nos evaluamos, la gente no tiene por qué cumplir; si no darnos el ejemplo, ellos tampoco van a seguirlo; hay que descentralizar la evaluación para que otros departamentos intervengan en la misma e introducir la evaluación del cliente interno y el concepto cliente proveedor. Hemos tratado de reproducir una parte del formato de evaluación y desempeño; dónde, de qué manera evaluar a los trabajadores, el trabajo en equipo, en el programa de sugerencias, en la asistencia que es un tema más tradicional, todo lo referido a diferentes grados de cumplimiento que le den y con la mayor objetividad posible.

De esta manera las personas saben que no basta hacer un buen desempeño de trabajo para tener un calificativo A o sobresaliente, es necesario también hacer este trabajo dentro de los valores que la empresa está promoviendo.

## Métodos y Técnicas de evaluación del desempeño

TÉCNICAS Y EJEMPLOS	VENTAJAS	LIMITACIONES
<p><b>Medidas objetivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausentismo</li> <li>• Productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simple, precisa, objetiva</li> <li>• Simple, precisa, objetiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No refleja diferentes tipos de ausencias (médicas, injustificadas)</li> <li>• No refleja diferencias individuales en la cantidad y calidad del trabajo</li> <li>• Tiene dificultad para medir al nivel gerencial</li> <li>• En el nivel no gerencial no considera las condiciones de trabajo, no compara máquinas usadas, etc.</li> </ul>
<p><b>Medidas subjetivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalas gráficas</li> <li>• Listas de verificación</li> <li>• Escalas de elección forzada</li> <li>• Escala de incidentes críticos</li> <li>• Método de clasificación</li> <li>• Método de distribución obligada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clara, fácil de discutir, multidimensional.</li> <li>• Como las escalas gráficas, puede cubrir mayor amplitud.</li> <li>• Más difícil de distorsionar, multidimensional.</li> <li>• Mayor acuerdo entre evaluadores, no fuerza diferencias, hace que los evaluadores piensen acerca de los comportamientos específicos por evaluar.</li> <li>• Conceptualmente simple.</li> <li>• Ayuda a eliminar enfrentamientos y vuelve al evaluador atento a influencias e inclinaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sujeta a distorsiones como tendencia central afecto de halo falsedad.</li> <li>• Como las escalas gráficas, consume mucho tiempo.</li> <li>• Difícil de construir, antagoniza al evaluador, obligándolo a elegir entre alternativas inconvenientes y puede forzar diferencias donde ellas son insignificantes.</li> <li>• El evaluado tiene cierta dificultad para el registro, tarda cierto tiempo para construir las escalas</li> <li>• Las fuerzas pero no las indica entre las clases; alguien debe recibir la última clasificación.</li> <li>• Cuando se aplica a un grupo grande, puede no representar la situación real; fuerza diferencias.</li> </ul>
<p><b>Simulaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera el control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación es limitada y rara</li> </ul>

situacionales	durante los períodos de evaluación	vez corresponde al mundo real; puede obtener desempeño mejor que el normal.
---------------	------------------------------------	---

### 2.3.5 Evaluación de la Función de Recursos Humanos y

#### Evaluación de Desempeño

Dos temas aparentemente separado, pero vinculados a la productividad y mejoramiento de una empresa competitiva lo constituyen la Evaluación de la Función y la Evaluación de Desempeño de los Recursos Humanos.

- **Medición de desempeño de la función de RRHH**

Las compañías tienen una distribución bastante pareja en términos de dónde están. Cerca de la mitad de las empresas encuestados en un estudio realizado entre las más importantes empresas de los EEUU siguen comprometidos ya sea en la planeación o diseño de una estrategia de cambio; la otra mitad está haciendo una prueba piloto y un levantamiento y análisis y ajustes posteriores al cambio.

El medir el progreso y el impacto en los resultados empresariales, sin embargo, es difícil. Al nivel más básico, el progreso ocurre cuando se hacen las preguntas correctas y se exponen los aspectos esenciales dentro de la organización. El progreso se puede medir por el valor que se agrega al negocio por las mejoras de relaciones industriales y administración del recurso humano. El valor agregado puede tomar la forma de satisfacción del cliente, compromiso del empleado o resultados financieros.

- **Medidas internas y externas**

Los ejecutivos de relaciones industriales escriben tanto las medidas internas como las externas para evaluar el desempeño de relaciones industriales. Hay diferentes métodos identificados por ellos y el grado al que intentan usarlos. Las mediciones clave que se usan por las compañías competitivas reflejan medidas específicas a la participación: clientes, empleados, la comunidad y el gobierno. La satisfacción del cliente es por mucho la medida externa de efectividad que se usa más frecuentemente. Interinamente, el desempeño de la capacidad central y la satisfacción de los empleados se indican como las medidas primarias. El vicepresidente de alto rango de relaciones industriales de una importante empresa norteamericana de telecomunicaciones concluye: “Las medidas de contabilidad tradicional sólo le dicen dónde ha estado una organización; las medidas no financieras le dicen hacia dónde se dirige. Se desarrollaron cinco preguntas de diagnóstico que se pueden usar como una herramienta de evaluación para determinar la efectividad relativa y el valor de los servicios de relaciones industriales de recursos humanos de los resultados de las encuestas y entrevistas.

¿Cómo contribuyen nuestros productos y servicios de relaciones industriales a la ventaja competitiva que proporciona nuestra gente?

¿Cómo alentamos la innovación y la creatividad de nuestros empleados y dentro del propio relaciones industriales?

¿Cómo servimos como agentes de cambio de tal manera que se ayude a nuestros empleados a administrar el cambio?

¿Cuál es nuestra contribución a la sociedad empresarial con los gerentes de alto rango, gerentes de línea y vendedores y proveedores externos?

¿Cómo afecta relaciones industriales a la calidad de trabajo y de vida de nuestros empleados?

Existe una gran variedad de medidas de desempeño entre ellos se pueden mencionar a las medidas claves de desempeño, las mismas que aparecen en la siguiente relación:

- Calidad de resultado.
- Satisfacción/retención del cliente
- Rotación del empleado
- Capacitación del empleado
- Inversiones en investigación y desarrollo
- Productividad de investigación y ventas
- Desarrollo de utilidades
- Desarrollo de productos nuevos
- Crecimiento de mercado

- Competitividad ambiental.
- Otras medidas específicas a cada compañía.

La relación antes presentada coincidente con lo expuesto por Carolyn Kay Brancato, New Corporate Performance Measures. The Conference Board, Reporte 111 8 – 95 RR

La importancia de las prácticas de relaciones industriales apenas se está empezando a reconocer y a tocar por la alta administración e incluso por los inversionistas institucionales.

Un estudio de Gordon Group para el Sistema de Retiro de los Empleados Públicos de California documenta una fuerte relación entre las políticas corporativas y las prácticas laborales y la calidad y efectividad general de la administración. Concluye que las compañías de alto desempeño tienen un más alto desempeño corporativo. En el estudio, los lugares de trabajo de alto desempeño se caracterizan por aquellas actividades de relaciones industriales y prácticas como la capacitación, la compensación y beneficios, equipos y procesos de equipo, sistema de comunicación e involucramiento del empleado y moral.

En una importante iniciativa de Conference Board, un grupo de trabajo internacional de ejecutivos corporativos, inversionistas institucionales, y consejeros /reguladores internacionales examinaron a 10 compañías estadounidenses, del Reino Unido y australianas que están desarrollando medidas de desempeño clave que incorporan tanto medidas financieras como no financieras. Los hallazgos principales del grupo de estudio revelan que:

- Se usan nuevas medidas de desempeño como herramientas de administración para mejorar el éxito.
- El mejorar los indicadores clave de desempeño pueden aumentar tanto los resultados intermedios como los finales.
- Las compañías están midiendo los “intangibles” tales como el capital intelectual, la satisfacción del cliente y las prácticas laborales.
- Las medidas no financieras aumentan el lugar de reemplazar las medidas.

A continuación se presenta un cuadro que explica un cambio de paradigma de los RRHH, en orden de importancia.

<b>DE</b>	<b>PARA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación funcional</li> <li>• Enfoque interno</li> <li>• Reactivo</li> <li>• Creador de reglas</li> <li>• Impulsado a la actividad</li> <li>• Enfoque en actividades</li> <li>• Perspectiva estrecha</li> <li>• Enfoque tradicionales</li> <li>• Desconfianza mutua</li> <li>• Toma de decisiones centralizada</li> <li>• Una solo toalla para todos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación empresarial</li> <li>• Enfoque del cliente</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Consultor</li> <li>• Impulsado al valor</li> <li>• Enfoque en la efectividad</li> <li>• Perspectiva amplia</li> <li>• Pensando “fuera de la caja”</li> <li>• Sociedad</li> <li>• Toma de decisiones descentralizada</li> <li>• Programas hechos a la medida</li> </ul>

## 2.4. DEFINICIONES DE TERMINOS

La definición de los términos operacionales permitirán darle claridad a las formulaciones utilizadas en el Informe de la investigación realizada

- **Empleo u ocupación.-** Designación de un lugar o desempeño donde se ubique y desarrolle un recurso humano (profesional o técnico) cumpliendo un determinado objetivo previamente determinado.
- **Productividad.-** Medida de la eficiencia con la cual se utiliza un recurso (humano o físico) considerando su rendimiento o resultados: La productividad se obtiene de la relación: Resultados sobre recursos.
- **Administración de recursos humanos.-** El área de la administración de recursos humanos de una organización o empresa (por ejemplo determinar la necesidad de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados: actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados.
- **Fuerza de trabajo.-** Todas las personas de 16 años o más, que tienen empleo que buscan trabajo y personal de las Fuerzas armadas.

- **Funciones de staff.-** Actividades de asesoramiento y soporte destinadas a contribuir a un mejor rendimiento de la empresa.
- **Organización.-** (empresa grande o pequeña): Un grupo de personas juntas en cierto tipo de esfuerzo concentrado o coordinado para alcanzar objetivos.
- **Reclutamiento.-** Proceso de buscar y atraer un grupo de personas, entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos para los puestos vacantes.
- **Especialistas en personal.-** Una persona con entrenamiento específico en una o más áreas de la función de personal (por ejemplo, el gerente de producción en una planta manufacturera o el gerente en un banco).
- **Profesión.-** Una vocación o empleo que se caracteriza por normas definidas para ingreso y práctica, un cuerpo de conocimientos pertenecientes a la disciplina, un código de ética, el entrenamiento prescrito y testimonio privilegiado ante los tribunales.
- **Desarrollo.-** El proceso relacionado con la mejora y crecimiento de las capacidades de los individuos y grupos dentro de la empresa.

- **Inventario de habilidades.-** Una lista consolidada de información biográfica y de otra índole de todos los aspectos que elevan el desempeño técnico o profesional.
- **Orientación.-** El proceso de introducir el nuevo empleado en la organización, la unidad de trabajo y el puesto.
- **Planeación.-** El proceso de decidir los objetivos que se buscarán durante un período futuro y lo que se debe hacer para alcanzarlos.
- **Planeación de personal (recursos humanos).-** El proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal en los puestos correctos en el momento adecuado y que hacen aquellas cosas para los cuales ellos son más útiles económicamente.
- **Política.-** Guías amplias, generales para la acción que deben ayudar en el logro de los objetivos.
- **Desempleo estructural.-** Una situación en la cual las ubicaciones de los trabajos o las habilidades requeridas, difieren de aquellas que poseen los trabajadores.
- **Enfoque sociotécnico al diseño de puestos.-** Propone que al diseñar puestos se deben considerar tanto el sistema tecnológico como el sistema social.

- **Análisis de puestos.-** El proceso de acopiar, por lo general mediante observación y estudio, la información pertinente relacionada con un puesto.
- **Desarrollo.-** El proceso relacionado con la mejora y crecimiento de las capacidades de los individuos y grupos dentro de la empresa.
- **Descripción del puesto.-** Una sinopsis de la naturaleza y requisitos de un puesto, que suele ser el resultado final de un análisis de puesto.
- **Confiabilidad.-** Término que contesta la cuestión de la congruencia con la cual un criterio mide lo que está destinado a medir.
- **Desarrollo de empleados.-** Proceso que se ocupa de la mejoría y crecimiento de las habilidades de los sujetos y grupos dentro de una organización.
- **Entrenamiento.-** Proceso en el que se desarrollan las habilidades y conceptos, reglas o actitudes de aprendizaje para incrementar la eficiencia en el desempeño de trabajos particulares.
- **Principios de aprendizaje.-** Principios de la teoría del aprendizaje que, si se siguen, ayudan a producir adecuados programas de adiestramiento.

- **Ampliación de puestos.-** Hacer un trabajo estructuralmente más amplio al darle al trabajador más de los mismos tipos de operaciones o tareas.
- **Motivación.-** Incentivo del trabajador hacía un objetivo; secuencia causal en la que entra en juego una necesidad que constituye el impulso para lograr un objetivo.
- **Satisfacción del trabajo.-** Actitud general del sujeto, que puede ser positiva o negativa, en relación al trabajo, por lo regular, una función de la diferencia entre lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él.
- **Enriquecimiento de puesto.-** Elevar un trabajo al añadirle más trabajo significativo, más reconocimiento, más responsabilidad y más oportunidades de adelanto.
- **Método de clasificación de puestos.-** Método de evaluación de puestos que determina el valor relativo de un puesto por comparación con una escala predeterminada de clases o grados de puestos.
- **Método de ordenamiento de puestos.-** Método de evaluación de puestos que ordena a estos por orden de dificultad del más sencillo al más complejo.

- **Evaluación del rendimiento.-** Proceso en que se comunica a una persona cómo lleva a cabo el trabajo, también se establece un plan de mejoramiento.
- **Método de estándares de trabajo.-** Método de evaluación de rendimiento en el cual se establece una producción específica, límites de tiempo o ambas cosas para un trabajo, y luego se evalúa el rendimiento del trabajador en comparación con esos estándares.
- **Rendimiento.-** El grado en que se logran las tareas que constituyen el trabajo de un sujeto.
- **Aprendices.-** Aquellos individuos en una organización con un alto potencial de adelanto pero que en la actualidad están rindiendo por debajo de lo normal
- **Nivel tope de la carrera.-** Punto en la carrera del individuo en que es muy baja la probabilidad de promoción adicional.
- **Planeación de la carrera.-** Proceso de analizar la situación del individuo, identificar sus objetivos en relación a la carrera y crear los medios para realizar estos objetivos.

- **Mercado laboral.-** Espacio geográfico donde concurren los que desean trabajar (oferentes) y los que requieren cubrir un puesto de trabajo (demante)



## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Tipo de Investigación**

Por el tipo de la investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de un investigación aplicada, en razón, que se utilizaron conocimientos de las Ciencias Administrativas, a fin de aplicarlas en el Proceso de la Gestión de evaluación de desempeño de una empresa competitiva

##### **3.1.2 Nivel de Investigación**

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo, explicativo y correlacionado.



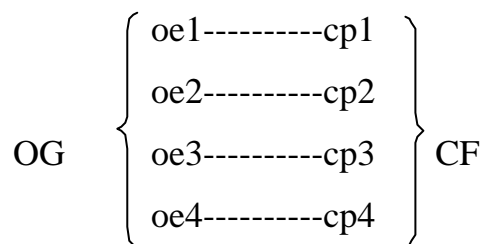
## 3.2 METODOS Y DISEÑOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.2.1 Métodos

Los principales métodos que se utilizaron en la investigación fueron: Análisis, síntesis, deductivo, inductivo, descriptivo, estadístico, entre otros.

### 3.2.2 Diseño de la Investigación

Para el diseño de la investigación, emplearemos el de una investigación por objetivos conforme al esquema siguiente:



DONDE:

- OG= Objetivo General
- oe= Objetivo específico
- cp= Conclusión Parcial
- CF= Conclusión Final
- HG= Hipótesis General



## **3.3 POBLACION Y MUESTRA**

### **3.3.1 Población:**

La población motivo de esta investigación está conformada por el total de 530 trabajadores de todos los niveles del personal que prestan servicios en empresas privadas competitivas. Habiendo sido seleccionadas por la naturaleza de su actividad y por su interés en aplicar la técnica de evaluación del desempeño y productividad de su fuerza laboral.

### **3.3.2 Muestra**

La muestra utilizada de la fuerza laboral en la presente investigación, está conformada por el personal de las Empresas WONG S.A., IDAT, THE LINCOLN ELECTRONIC COMPANY. Siendo dicha muestra el orden de 230 trabajadores, comprendiendo también a gerentes y empresarios según algunos casos, clasificados en tres categorías básicas: Profesional, Técnico y Auxiliar, habiéndose utilizado preferentemente a personas que tenían conocimiento de dicha problemática e interés por participar.



## **3.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN**

### **3.4.1 Técnicas**

Las principales técnicas que se utilizará en la investigación son:

- Entrevista
- Encuesta
- Análisis Documental

### **3.4.2 Instrumentos**

Los principales instrumentos que se aplicarán en las técnicas son:

- Guía de análisis documental

### **3.4.3 Matriz de Consistencia**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OPERACIONALIZACION			METODO
			VARIABLES	INDICADOR	INDICES	
¿Cómo desarrollar una nueva concepción de la función de los recursos humanos y un sistema de gestión de evaluación eficaces para el desarrollo y gestión de una empresa competitiva?.	Analizar las teorías y enfoques sobre la concepción de la función de los RRHH y su relación con la gestión de evaluación de su desempeño en la empresa competitiva.	La nueva concepción de los Recursos Humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las Empresas en un entorno de alta competitividad.	Variable Independiente La función de recursos humanos y la gestión de la evaluación del desempeño.			1) Tipo de Investigación Por el tipo de la investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón, que se utilizaron conocimientos de las Ciencias Administrativas, a fin de aplicarlas en un caso específico relacionado con una pequeña empresa privada productiva.

<p>a) ¿Cómo alinear la función de RRHH y los programas de gestión de desempeño con los criterios claves organizativos de una empresa competitiva?.</p>	<p>a) Establecer los criterios para alinear la función de RRHH y los programas de gestión de desempeño con los criterios claves organizativos de una Empresa Competitiva.</p>	<p>a) Si se establecen los criterios y estrategias para alinear la función de RRHH y los programas de gestión de desempeño con los criterios claves organizativas de una empresa competitiva, entonces se lograran programas eficaces de gestión de la evaluación de desempeño de los recursos humanos.</p>	<p>Variable Dependiente Aplicación de la nueva concepción de la función de RRHH y del desarrollo de una empresa competitiva.</p>	<p>2) Diseño de la Investigación Para el diseño de la investigación, emplearemos el de una investigación por objetivos conforme al esquema siguiente:</p> $\text{OG} \left\{ \begin{array}{l} \text{oe1-----cp1} \\ \text{oe2-----cp2} \\ \text{oe3-----cp3} \\ \text{oe4-----cp4} \end{array} \right\} \text{CF}$ <p>DONDE: - OG= Objetivo General - oe= Objetivo específico - cp= Conclusión Parcial - CF= Conclusión Final - HG= Hipótesis General</p>
--	---	---	--	---

<p>b) ¿Cómo será el rol del gerente de recurso en los planes estratégicos de la organización en el sistema de gestión de evaluación del desempeño en una empresa competitiva?</p>	<p>b) Concentrarse y precisar el Rol del Gerente de Recursos Humanos en los planos estratégicos de la organización y en el sistema d gestión de evaluación del desempeño de una empresa competitiva.</p>	<p>b) Si se precisa el rol del gerente de recursos Humanos en ellos planes estratégicos de la organización y en el sistema de gestión de evaluación de desempeño, entonces incidirá en el desarrollo de una empresa competitiva.</p>	<p>(a) Tamaño y capacidad productiva de la empresa.</p>	<p>3) Población : La población motivo de esta investigación está conformada por el total de los trabajadores de todos los niveles del personal que prestan servicios en 30 empresas competitivas. Habiendo sido seleccionada por la naturaleza de su actividad y por su interés en aplicar la técnica de valorización del desempeño y productividad de su fuerza laboral.</p>
<p>c) ¿Cómo relacionar las estrategias de compensación de con el desarrollo de la organización, la función de los recursos humanos y la gestión del desempeño en una empresa competitiva?</p>	<p>c) Relacionar las estrategias de compensación con el desarrollo de la organización, la función de RRHH y la gestión de la evaluación de desempeño, serán eficaces.</p>	<p>c) En la medida que se desarrolla una filosofía y estrategia de compensación razonables, entonces el desarrollo de la organización, la función de RRHH y la gestión de la evaluación de desempeño, serán eficaces.</p>	<p>(b) Actividades económicas de la empresa.</p>	<p>4) Muestra La muestra que se utilizó en el presente investigación, estuvo conformada por el personal de las empresas WONG, Yompian, IDAT, Backus (200 trabajadores, gerentes y empresarios), utilizándose de preferencia a personas que tenían conocimiento de dicha problemática e interés por participar.</p>

<p>d) ¿Cuál es el comportamiento del recurso humano frente al proceso de la nueva organización de Recursos Humanos y de la gestión de la evaluación del desempeño?.</p>	<p>d) Orientar el comportamiento de los recursos humanos frente al proceso de la nueva concepción de la función de RRHH y de la condición de evaluador y evaluado.</p>	<p>d) En la medida que se oriente y motiva positivamente el comportamiento de las Relaciones Humanas, en su condición de evaluado y evaluador en el proceso de cambio de la nueva concepción de la función de RRHH y de la gestión de la evaluación de desempeño, entonces más talentos colectivos e individuales y las experiencias de los recursos Humanos constituirán fuerza poderosas en beneficio d dicho proceso de evaluación.</p>	<p>(c) Capacidad para ampliar y tecnificar la empresa.</p>	<p>5) Técnicas Las principales técnicas que se utilizaron en la investigación fueron : - Entrevista - Encuesta - Análisis Documental.</p>
---	--	--	--	---

<p>e) ¿Cuál es el papel de la capacitación y/o adiestramiento para el mejor desarrollo de la organización, la función de RRHH y de planificación del desempeño de su sistema de evaluación?.</p>	<p>e) Precisar el rol de la capacitación y/o adiestramiento en el desarrollo de la organización, la función de RRHH y de la Planificación del desempeño y de su sistema de evaluación.</p>	<p>e) El factor principal estratégico para el eficaz desarrollo de la organización de la función de RRHH y de la gestión de evaluación de desempeño, esta en relación discreta con la capacitación enteramente y orientación de los recursos humanos que se desarrollan en ella empresa competitiva.</p>	<p>(d) Requerimiento de recursos humanos de un alto nivel productor.</p>	<p>6) Instrumentos Los principales instrumentos que se aplicaron en las técnicas fueron : - Guía de análisis documental - Guía de entrevista - Cuestionario</p>
<p>f) ¿Cuáles serían los elementos esenciales para posibilitar el desarrollo de una nueva concepción de la función de los recursos humanos y la planificación de desempeño y de su sistema de gestión y Evaluación?.</p>	<p>f) Determina los elementos esenciales que posibilita el desarrollo de una nueva concepción de la función de RRHH, planificación de desempeño y de su sistema de gestión y evaluación.</p>	<p>f) En la medida que se precisen los elementos esenciales que gravitan en la aplicación de una nueva concepción de los recursos humanos y la planificación de desempeño y de su sistema de evaluación pertinente, el proceso de cambio será eficaz.</p>	<p>(e) Estímulos permanentes de los recursos humanos disponibles.</p>	

	g) Proponer un modelo de evaluación de desempeño de los recursos humanos en una empresa competitiva.		(f) Nivel de productividad de la empresa.	
			(g) Normatividad empresarial.	
			(h) Desempeño y cumplimiento del trabajo	

## **CAPITULO IV**

### **4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Presentación, Análisis y Característica de las Empresas Sometidas a la Evaluación del Desempeño de sus Recursos Humanos**

El desarrollo de este capítulo, se consideran tres empresas cuyas características de actividad y de desempeño laboral de sus recursos humanos se resumen a continuación.

##### **4.1.1 IDAT : Antecedentes y Características**

El Instituto IDAT inició sus actividades como entidad educativa de nivel superior en 1980, siendo reconocida como Escuela Superior de Educación Profesional (Esep), mediante la resolución N° 3022 expedida por el Ministerio de Educación el 31 de octubre de 1980. A fines de 1981, el Instituto IDAT contaba con 530 alumnos distribuidos en los programas de Administración y Contabilidad. Había una gran confianza del alumnado idatino por estudiar en esta institución, lo cual significaba un reto para los directivos y docentes de continuar laborando indesmayablemente por el camino de la superación.

El primer local institucional funcionó en el Paseo Colón 346. Esa antigua casona es un símbolo para ellos, pues allí nació el instituto tecnológico más grande y prestigiado del país.

Las grandes obras del instituto IDAT seguían creciendo, con el esfuerzo y experiencia de las personas involucradas en el campo de la educación, se amplió el local de 1 Av. Wilson 1168, para después adquirir en 1983 la casona del jirón Pichis 351, hoy llamado Gregorio Paredes, donde funcionaba el Programa de Contabilidad .

En 1987 se compra el local de la Av. Arequipa 790 para el programa de Computación e Informática. Luego se consigue las instalaciones de la Ex Embajada de España, ubicada en la Av. República de Chile 120, donde actualmente funciona las oficinas administrativas del Grupo IDAT.

El desarrollo infraestructural del instituto IDAT estuvo condicionado al crecimiento estudiantil. Es así que en los siguientes años se adquiere la ex Embajada de Italia, ubicada en la Av. Petit Thouars 355, donde actualmente funciona el Programa de Ciencias Administrativas y el local de la Av. Wilson 1098 y Acisclo Villarán 376 el Programa de Ciencias de la Salud. Posteriormente se construyó un edificio de ocho pisos para el Programa de Electrónica, ubicada en el jirón Saco Oliveros 198.

Nuestra misión es que los más de 12 mil alumnos que tiene actualmente el instituto IDAT, reciban diariamente una formación profesional de acuerdo a las exigencias de nuestro medio, con la finalidad de aportar mecanismo dirigidos a alcanzar un verdadero desarrollo económico, científico, cultural y tecnológico del país. Esto lo estamos consiguiendo con el esfuerzo y talento de los principales promotores, quienes con su continuo incremento de proyectos, mejora la infraestructura, compra de equipos computarizados, adquisición de modernos laboratorios, programas de capacitación docente, ha permitido que el Instituto de Educación Superior IDAT mantenga una posición de liderazgo en la educación tecnológica del país.

#### **4.1.1.1 Distribución del Personal Administrativo por Departamento (\*)**

a. Directivos	11
b. Jefatura de Área	19
c. Asistentes / Tecos	48
d. Secretaria	42
e. E. Ventas / Cajeras	31
f. Auxiliares / Biblioteca	18
g. Mantenimiento	23

(\*) Ver cuadro n° 01

#### 4.1.1.2 Características y Recursos Humanos

Empresa (1) IDAT

- Razón de la Empresa : Instituto Superior de  
Administración  
Tecnológica
- Actividad de la Empresa : Servicio Educativo
- Dirección : República de Chile  
N° 1156 - Lima
- Fuerza Laboral : 100
- Muestra :

#### 4.1.2 TIENDAS E. WONG S.A. : Antecedentes y Características

El gran sueño comenzó con solo una bodega, ubicada en la esquina de la Av. 2 de mayo con los Alamos en el distrito de San isidro, en el año 1942, dirigida por Don Erasmo Wong y Doña Angela de Wong.

En 1950 se amplió este local y se implantaron nuevos servicios tales como: reparto a domicilio, crédito y pedidos por teléfono, contando para ello con un número pequeño de colaboradores.

En el año 1980 se unen los hermanos Wong : Erasmo, Edgardo, Eduardo, Efrain, Erick, Elda Wong Lu.

En Julio de 1983 se inaugura la 2da tienda E. Wong, en el Ovalo Gutiérrez con los mismos servicios que la tienda de 2 de mayo; después de 2 años en febrero de 1985 se inauguró E. Wong Aurora en el C.C. Aurora en el distrito de Miraflores, siendo siempre su actividad esencial la de ofrecer a sus clientes productos de gran calidad, con el propósito de satisfacer sus necesidades.

En Junio del mismo año se inaugura la 4ta tienda E. Wong Benavides ubicada en la esquina de la Av. Benavides con república de Panamá en el distrito de Miraflores; siendo oportuno mencionar que los importantes logros alcanzados en el breve recorrido es el resultado de poner en práctica la Filosofía de E. Wong, que identifica a sus clientes como el principio y el fin de sus esfuerzos, cualquiera que sea la función que cada uno ocupe dentro de la organización.

En noviembre de 1990, se inauguró Wong Limatambo es la esquina de la Av. Canaval y Moreyra con república de Panamá en San Isidro.

En el 1991 se implementan las tiendas con nuevas tecnologías y servicios como el uso del sistema de códigos de barra, scans, bolsas gratis, servicios de valet parking, lustrabotas y E. Wong S.A: pedidos, en el cual puede llamar por teléfono y hacer su pedido desde su hogar u oficina.

En 1993 inauguraron 4 tiendas Wong en los distritos de Surco, San Borja, La Molina y San Miguel, contando con una afluencia de clientela verdaderamente impresionante.

Como es tradicional, en el mes de Julio la celebración de Fiestas Patrias con el gran curso de E. Wong. Declarado evento de interés turísticos por el Ministerio de Industria y Turismo contando con el auspicio de la Municipalidad de Miraflores desde ya hace 12 años, este evento lleva alegría, diversión y entretenimiento a más de cien mil espectadores que se ubican a lo largo de decenas de cuadras en las calles de Miraflores, como siempre el Dragón Chino da inicio al desfile, desplegando sus artes con la Milenaria danza oriental, símbolo de prosperidad y buena fortuna.

En 1992, se inauguro el primer Hipermercado Metro, ubicado en la Urbanización Matellini en Chorrillos, en 1986 se inauguraron las tiendas de Breña en la Av. Alfonso Ugarte y en el C.C. Plaza Camacho, ubicado en la cuadra 51 de la Av. Javier Prado este, zona de mayor atractivo comercial de Lima, pues su ámbito de influencia son las poblaciones de la Molina, Surco y san Borja. En el mismo año se inauguro otra tienda metro en Limatambo ubicado frente al Coliseo E. Dibos en San Borja.

En 1997 se inauguro Wong de Aramburú ubicada en la calle las tiendas 290 altura de la cuadra 6 de la Av. Aramburu; en 1998 la tienda Wong ubicada en la Av. La Molina; Wong, La Planicie ambas en el distrito de la Molina; y Metro de la Av.

La Marina en san Miguel. Como ya es costumbre se celebraron estas fiestas a lo grande con invitados especiales y fuegos artificiales.

En 1999 se inauguro la tienda E. Wong. Las gardenias en Surco, cada vez mejorando su infraestructura de sus tiendas, dando mayor facilidad para el acceso a sus clientes brindando más estacionamiento, tecnología moderna como Wong Internet.

¿Cuál es la clave del éxito? Nadie duda que una gran convicción en el trabajo para alcanzar los ideales, es parte del secreto. Pero hay un ingrediente imprescindible: La Creatividad.

#### **4.1.2.1 Componente Organizativo**

El grupo Wong S.A. está organizado sobre la base de un directorio de línea componiéndose de los siguientes departamentos :

##### **a. Presidente**

Presidente del Directorio

## **b. Gerencias**

- Finanzas
- Producción
- Personal
- Ventas
- Logística
- Administración
- Transporte
- Marketing
- Relaciones Públicas, recreación y bienestar social.

## **c. Personal Administrativo de Servicios Generales**

- Limpieza
- Seguridad
- Caja
- Supervisores
- Administradores
- Ayudantes
- Manipuladores

Su organización es dinámica, la autoridad está bien definida, manteniéndose límites que son conocidas por todos los empleados. Ver cuadro n° 02

#### 4.1.2.2 Características y Recursos Humanos

Empresa (2) Wong S.A.

- Razón de la Empresa : Supermercado
- Actividad de la Empresa : Comercialización y  
Distribución de  
Productos en General
- Dirección : Av. 2 de Mayo y  
Alamos - San Isidro
- Fuerza Laboral : 170
- Muestra : 70

#### 4.1.3 THE LINCOLN ELECTRIC COMPANY: Antecedentes y Características

**The Lincoln Electric Company** es una Empresa de fabricación. Fundada en el año de 1895 en los Estados Unidos de Norte América, y posteriormente se desarrolló en todo el país, como en el Mercado Externo.

Fue creada para fabricación de producto de soldadura de arco, motores y generadores eléctricos.

#### 4.1.3.1 Antecedentes Históricos

Su Promotor Principal fue John C. Lincoln.

James F. Lincoln, hermano menor de John, se unió a la compañía en 1907. Las habilidades e intereses de ambos eran complementarias John era genial en aspectos técnicos. Durante su vida consiguió más de 50 patentes de diversas invenciones, tales como un aparato de secado de carne, un taladro eléctrico, un mecanismo de activación de puertas de minas y una lámpara de arco eléctrico.

Las aptitudes de James se centraban en dirección y administración, empezó como vendedor.

Lincoln Electric indudablemente fue construida en base a su imagen.

En 1911, la compañía introdujo su primera máquina de soldadura de arco. Los dos hermanos estaban muy interesados por la soldadura desde su infancia. La identificaban como una alternativa para los equipos motogeneradores, que ellos estaban fabricando para recargar las baterías de automóviles.

El talento de John en temas de mecánicas, dio a la compañía la delantera en el inicio de las máquinas de soldadura, las cuales nunca se abandonaron.

En la época de la Segunda Guerra Mundial, Lincoln Electric era el fabricante líder en equipo de soldadura con arco. Debido a la importancia de la soldadura en el esfuerzo bélico, la compañía abandonó la fabricación de motores eléctricos y dedicó toda su capacidad a los productos de soldadura.

La demanda seguía por delante de la producción y el gobierno pidió a los fabricantes de equipo de soldadura que añadieran capacidad. Como describía el presidente de Lincoln, George Willis:

“Mr. Lincoln respondió a las peticiones del gobierno trasladándose a Washington y diciéndoles que había suficiente capacidad de fabricación, pero que estaba siendo utilizada en forma ineficiente”. Se ofreció a compartir sus propios métodos de fabricación y sus diseños de equipos con el resto de la industria.

Washington le tomó la palabra y se solucionó el problema. Como resultado de la patriótica decisión de Mr. Lincoln , nuestros competidores tuvieron mas costos con los que nos podían cerrar la empresa en un corto periodo después de la guerra, pero nosotros pronto estuvimos en mejores condiciones que antes. En 1955 Lincoln comenzó a fabricar otra vez motores eléctricos y desde entonces su posición en el mercado se expandió constantemente.

#### 4.3.1.2 **Filosofía de la Compañía:**

James F. Lincoln era un gran individualista que creía que a través de la conferencia y de adecuados incentivos cada persona podía desarrollar plenamente su potencial.

En uno de sus libros y artículos escribió :

La competencia es el fundamento del desarrollo del hombre. Cada país que la ha eliminado como fuerza predominante de su economía, ha desaparecido o desaparecerá. Por la misma razón, haremos lo mismo si la eliminamos tratando de dar seguridad. La competencia determina tanto las que serán perdedores como los ganadores en el juego.

La competencia determinará la desaparición de los perezosos e incompetentes ya sea trabajadores, industriales o distribuidores.

La competencia promueve el progreso. Determina quien será el líder. Es el único camino conocido en el que la Dirección y el progreso pueden ser desarrollados, si la historia significa algo. Es una dura lección. Es completamente necesario para cada uno, ya sea trabajador, usuario, distribuidor o gerente si quiere desarrollarse.

Si pudiera encontrarse algún camino de manera que la competencia pudiera ser eliminada, el resultado sería desastroso.

Cualquier país y cualquier pueblo desaparece si la vida se convierte en demasiado fácil. Como enseña la historia, no hay peligro en una vida dura.

El peligro está en una vida que se ha hecho blanda por la ausencia de competencia.

The Lincoln Electric, supera los cambios económicos y políticos, a través de la valoración de los trabajadores con sus altos salarios y primera.

“En Lincoln trabajan como perros pero pagan .....”

Supera los cambios : a través de innovaciones que fueron creando, pero a la vez mantenía su línea de productos tradicional.

Otra manera de superar los cambios, y la globalización fue su estrategia basada en alta productividad a menor costo; asociada a su estrategia de dirección formal e imparcial.

#### 4.1.3.3 Características y Recursos Humanos

Empresa (3) The Lincoln Electric Company (\*)

- Razón de la Empresa : Compañía Eléctrica e  
Industria de Equipos de  
Soldadura
- Actividad de la Empresa : Fabricación de  
Productos de Soldadura  
y Generadores  
Eléctricos.
- Dirección : Washington  
Sucursal Lima
- Fuerza Laboral : 160
- Muestra : 60

(\*) ver cuadros n° 03 y 04.

## **4.2 Análisis de los Métodos de Evaluación de Desempeño de los Recursos Humanos de la Empresa**

En el desarrollo de este capítulo se ha empleado dos métodos: El referente al de Investigación de Campo, y el de Escala Gráfica.

### **4.2.1 Análisis del Método de Investigación de Campo**

Es un método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Es mas, uno de los problemas más serios del planeamiento y el desarrollo de recursos humanos en una empresa, es la necesidad de retroalimentación de datos acerca del desempeño que los empleados, admitidos, integrados y entrenados por la dependencia de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y,

sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

#### **4.2.1.1 Características del Método de Investigación de Campo**

Mediante este método, la evaluación del desempeño la efectúa el superior (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, hay un énfasis en la función de staff en asesorar de manera más completa a cada jefe.

El especialista en evaluación del desempeño hace una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario.

- a. **Evaluación Inicial** : El desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes:
  - Desempeño más que satisfactorio (+)
  - Desempeño satisfactorio ( $\pm$ )
  - Desempeño menos que satisfactorio (-)

- b. **Análisis Complementario** : Una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- c. **Planeamiento** : Una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar:
- Consejería al funcionario;
  - Readaptación del funcionario;
  - Entrenamiento;
  - Desvinculación y sustitución;
  - Promoción a otro cargo;
  - Mantenimiento en el cargo actual.
- d. **Seguimiento** : (fair play) se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

#### 4.2.1.2 Ventajas del Método de Investigación de Campo

El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:

1. Cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos;
2. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal;
3. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas;
4. Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño;
5. Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras y demás áreas de actuación de la ARH. (Administración de Recursos Humanos).

6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal;
7. Es el método más completo de evaluación.

#### **4.2.1.3 Desventajas del Método de Investigación de Campo**

El método de investigación de campo presenta también las siguientes limitaciones:

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

#### **4.2.2 Análisis del Método de Escala Gráfica**

El método de escala gráfica es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Algunos autores expresan serias criticas a la escala gráfica, sobre todo por la necesidad de

aplicación de ciertos criterios y procedimientos matemáticos y estadísticos en lo referente a la elaboración y el montaje y, principalmente, al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos matemáticos y estadísticos se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

## **MODELO**

### **EVALUACIÓN DE DESARROLLO HUMANO**

**CONSULTAR EN FORMATO IMPRESO**

#### **4.2.2.1 Características del Método**

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

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuanto mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio. Esto explica el cuadro (gráfico) de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño, y en las verticales (columnas) se ubican los grados o graduaciones de los factores.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

- Escalas gráficas continuas;
- Escalas gráficas semicontinuas;
- Escalas gráficas discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, como se ve en el cuadro siguiente, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores

en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados y se obtiene la calificación.

Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte, cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones. En el caso que se presenta a continuación, el máximo puntaje que un empleado podría obtener es 85 y el mínimo es 6.

#### **4.2.2.2 Ventajas del Método de Escalas Gráficas**

El método de escalas gráficas presenta las siguientes ventajas:

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple;
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas;

3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

#### **4.2.2.3 Desventajas del Método de Escalas Gráficas**

El método de escalas gráficas presenta las siguiente desventajas:

1. No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado;
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”. Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al halo efecto efecto de estereotipación. Este efecto hace que los evaluadores consideren a un empleado como óptimo o excelente en todos los factores. Este mismo efecto es el que lleva a un evaluador muy

exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos los aspectos.;

3. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones;
4. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

## **MODELO**

### **ORMULARIO DE EVALUACIÓN DL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESACALA GRÁICA CON UTILIZACIÓN DE PUNTOS.**

**CONSULTAR FORMATO IMPRESO**

### **4.3 Análisis e Interpretación de los Resultados según Métodos Aplicados en las Empresas Consideradas, por Categoría y Desempeño de los Trabajadores**

#### **4.3.1 Análisis de los Resultados de Aplicación del Método de Investigación de Campo**

La evaluación consistió en una entrevista personal con la asesoría de un especialista en evaluación y el superior inmediato, conociéndose los hechos y situaciones, además de verificar y evaluar el desempeño en sus cargos. El itinerario de entrevista del método de investigación de campo consideró 4 etapas, aplicado en cada empresa de estudio, por categoría del trabajador:

##### **4.3.1.1 IDAT - Categoría : Funcionarios (Tabla N° 01)**

- **Análisis**

**A. Primera Etapa : Evaluación Inicial.-** En esta etapa se establece que el desempeño del funcionario general durante el año su labor fue de nivel satisfactorio en la mayoría de los que fueron sometidos a la evaluación, con relación a la conducta, responsabilidad y descripción del puesto de trabajo. El resultado obtenido, en la muestra aplicada que el 60% obtiene niveles

satisfactorios, considerando los niveles de desempeño referidos a la actitud, conducta, iniciativa y adecuación al puesto asignado.

**TABLA N<sup>o</sup> 01**  
**EVALUCION DE DESEMPEÑO HUMANO**  
**CONSULTAR FORMATO IMPRESO**

Es decir se demuestra que el funcionario está capacitado para ocupar y desempeñarse en las funciones que se le encomendó.

**B. Segunda Etapa : Análisis Complementario.-**

La evaluación de este itinerario consiste en medir con mayor profundidad preguntas relacionadas a tareas mas complejas como, entrenamiento, sustitución a otros funcionarios etc. Después de haberse llevado a cabo la evaluación se obtiene que los funcionarios de IDAT a través de la política implantada por la empresa, consideran que el factor principal estratégico para el eficaz desarrollo de los recursos humanos, esta en relación directa con la capacitación, entrenamiento y orientación en el ámbito de empresa competitiva.

**C. Tercera Etapa: Planeamiento.-** Nos permitió conocer el grado de desempeño a través de la puesta en marcha acciones de previsión para definir la permanencia y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de desempeño, en un entorno de alta competitividad. El perfil de los funcionarios, evaluados lo constituyen personal con alto espíritu de cooperación, diligencia y aptitud para el desempeño permanente en los cargos.

**D. Cuarta Etapa: Seguimiento.-** Esta tarea nos permitió conocer y establecer la verificación y comprobación del desempeño de cada funcionario; obteniéndose que el desarrollo de sus labores durante el periodo evaluado, se realizó dentro de las expectativas que la empresa se trazó y que es característica del personal en general, el cumplimiento de sus funciones en términos satisfactorios.

- **Interpretación**

La Tabla N° 01, ilustra la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, en sus cuatro etapas, con las preguntas y respuesta en cada una de ellas, y tomando en cuenta el nivel de respuesta, se determinó el nivel satisfactorio, como resultado del proceso, como se observa, tomando los resultados de los cuadros consolidados correspondientes.

#### 4.3.1.2 E. Wong S.A. – Categoría : Funcionarios ( Tabla N° 02)

##### 4.3.1.3

- **Análisis**

**A. Primera Etapa: Evaluación Inicial.-** El desempeño de los funcionarios de esta empresa según la muestra (8) nos indica el conocimiento y aplicación de planes estratégicos en su organización, incidiendo en el sistema de evaluación de desempeño, lo cual ha permitido su desarrollo en el ámbito competitivo. El resultado de este primer factor fue satisfactorio, por su adecuación y potencial (conocimientos) así como la aplicación de otros elementos como: Iniciativa, personalidad, espíritu de colaboración y de servicios.

### **B. Segunda Etapa: Análisis Complementario.-**

Las expectativas obtenidas por medio de la entrevista nos permitió conocer el desempeño de los funcionarios de esta empresa con mayor rigurosidad; sin embargo se obtuvo resultados favorables y expectantes, por cuanto la actitud en el desempeño de sus funciones se caracteriza por su dinámica, y el mayor número de funcionarios, han asumido responsabilidades mayores (sustitución de cargos y/o reemplazo)

### **TABLA N<sup>a</sup> 2**

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO**

### **CONSULTAR FORMATO IMPRESO.**

**C. Tercera Etapa: Planeamiento.-** Los resultados obtenidos bajo este factor de evaluación y conocido el nivel de desempeño nos indica las características de cumplimientos, tales como: actitud, liderazgo, conducta, talento, etc; previendo adicionalmente consejería en la medida que la función de los recursos humanos y la gestión de evaluación de desempeño se consideren mas eficaces, teniendo como parte la revolución empresarial.

**D. Cuarta Etapa: Seguimiento.-** El desarrollo y/o desempeño de los funcionarios, durante el ejercicio de sus actividades son considerados satisfactorios y dentro de lo previsto; su desempeño se caracterizó mayormente por su identificación; habiendo así mismo asumiendo tareas mas complejas con resultados favorables; lo que constituye para la empresa una fortaleza.

- **Interpretación**

La tabla N° 02, ilustra el proceso descrito, y que al aplicar las preguntas se obtuvo las respuestas en cada etapa, obteniendo el resultado de nivel satisfactorio, y que el desempeño se puso de manifiesto por la adecuación y potencialidad; inteligencia, iniciativa, personalidad, espíritu de colaboración y servicio, sin deficiencias. Asimismo, complementaron su función con tareas mas complejas, con resultados favorables y dinamismo, dentro de la programación anual. La actitud de liderazgo, la conducta, y el talento, la consejería, los niveles de producción y la previsión de funciones, son características del desempeño de los funcionarios evaluados, dentro de lo previsto, por su identificación con la empresa.

#### 4.3.1.3 The Lincoln Electric Company : Categoría Funcionarios (Tabla N° 03)

- Análisis

A. **Primera Etapa: Evaluación Inicial.**- La empresa sea grande o pequeña, pública o privada, debe contar con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno razón por la cual, será una organización competitiva; así lo establece esta empresa norteamericana; por ello el desempeño de sus funcionarios teniendo en cuenta un escenario altamente competitivo (6) que el desempeño finalmente fue mas que satisfactorio; evaluación que se refleja fundamentalmente por la calidad y conocimiento, iniciativa y talento, diligencia, dedicación y esmero y finalmente por vocación de servicio; elementos vitales y principales para obtener este estándar de evaluación de desempeño humano.

#### TABLA N<sup>a</sup> 03

#### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO

**CONSULTAR EN FORMATO IMPRESO**

**B. Segunda Etapa: Análisis Complementario.-**

La organización al operar con total eficiencia y teniendo el personal de funcionarios adecuados, se obtiene como respuesta a estas preguntas; la adaptación a otras tareas con facilidad y rapidez y que el desempeño cada vez mas exigente se efectúa de manera favorable, por actitud y dinámica.

**C. Tercera Etapa: Planeamiento.-** Los aspectos relacionados con el desempeño humano deben considerar además acciones como : cooperación, conducta, apariencia, liderazgo, etc. Se requiere implementar un plan de acción para funcionarios (entrenamiento permanente) a fin de explotar las cualidades y conocimientos considerados como un factor potencial de los recursos. Se observa además que pueden desempeñar otras tareas y que a nivel general el personal, puede asumir otras responsabilidades, por cuanto estos están cada vez mas involucrados en tareas de administración estratégica y de organización.

**D. Cuarto Etapa: Seguimiento.-** Se obtiene por lo tanto luego de conocer la información anterior que la verificación a la luz de los resultados de la encuesta que este nivel de personal, en cuanto a su desempeño funcional ha sido mas que satisfactorio, debido entre otros requisitos a la actitud y aptitud en sus puestos de trabajo y a la adaptación de desarrollo intelectual en tareas mas complejas, con resultados positivos.

- **Interpretación**

La tabla N° 03, resume la aplicación del método de investigación de campo (MIC), cuyo resultado de evaluación del desempeño fue de niveles mas que satisfactorio, al predominar las características que identifican el desempeño de cada trabajaos en el nivel de funcionarios, tal como se explica en cada etapa evaluativa al responder las preguntas que se les suministró, durante el proceso de entrevistas en cada caso.

### 4.3.2 Análisis de los Resultados de Aplicación del Método de Escala Gráfica

La aplicación de este método es sin duda el más utilizado y divulgado sin embargo su itinerario exigió múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuicio del evaluador evitando así posibles interferencias. La característica de este método consideró seis (6) factores de evaluación previamente definidos y graduados, según grado de calificación: Producción, calidad, responsabilidad cooperación-actitud; buen sentido e iniciativa y presentación personal.

La aplicación se realiza en los niveles de técnicos y auxiliares, considerando que estos recursos humanos, aporten mayores evidencias para la evaluación de su desempeño, para lo cual se consideran las tres empresas:

#### 4.3.2.1 IDAT - Categoría : Empleados (Tabla N° 04)

- Análisis

A. **Producción.-** Para la evaluación de la producción del trabajo en función a la naturaleza y las condiciones del servicio que se brinda, se consideró una muestra de 22 empleados obteniendo un promedio de calificación del orden de 11, que explica un

mantenimiento efectivo en base a una buena producción; y que tiene como característica en la empresa niveles óptimos de productividad.

B. **Calidad.**- Refresca la presentación, el orden y el esmero que caracteriza el servicio que brinda el empleado en su lugar de trabajo y funciones que le son asignados permanentemente. La impresión según los resultados obtenidos nos muestran una calificación de 8 puntos lo cual indica que los empleados de la organización generalmente trabajan con cuidado y vocación de servicio.

#### **TABLA N<sup>a</sup> 4**

### **FORMAULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ESCALA GRAFICA ON UTILIZACIÓN DE PUNTOS.**

**CONSULTA EN FORMATO IMPRESO**

- C. **Responsabilidad.**- Se pudo obtener a través de este factor que el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio siempre dentro del plazo estipulado el grado de calificación estableció al final de la muestra el calificativo de 10, que corresponde a una dedicación apropiada, siendo solamente necesario una breve instrucción, posibilitando con ello dedicación y esmero de los empleados en sus labores.
- D. **Cooperación – Actitud.**- Se obtuvo como resultado en base a la interrogante de medir la intención de cooperación, ayuda y/o apoyo a sus compañeros de trabajo, así como la forma de acatar las ordenes, que por lo general cumplen con buena voluntad, lo que se les encomienda, estando satisfecho con su trabajo, mostrando asimismo su identificación con la Institución.
- E. **Buen Sentido e Iniciativa.**- El resultado refleja un grado de calificación de 12 puntos, que nos indica que los empleados resuelven sus problemas normalmente con un alto grado de sensatez, no necesitando mayormente recibir ordenes para realizar actividades dentro de su área de competencia mostrando además espíritu de colaboración.

F. **Presentación Personal.**- teniendo en cuenta la imagen personal u corporal de los empleados a través de una adecuada presencia física; debemos indicar que esta empresa tiene como norma en sus recursos una adecuada presentación, obteniendo un calificativo evaluativo de 8; arrojando por ello el cuidado en la manera de presentarse al centro laboral.

- **Interpretación**

Al final del proceso de evaluación de desempeño se obtiene la calificación de Bueno con 59 puntos comprendido entre los calificativos de 69 y 54 puntos de la escala gráfica definida.

En la tabla se observa que tanto para la producción; y el buen sentido e iniciativa del trabajador, se obtiene calificativos superiores a 10, como factores de evaluación más significativos, complementados con la responsabilidad, y la cooperación-actitud, y apoyados por los criterios de calidad y presentación de los trabajadores, como aspectos de referencia. Es que el personal técnico, es el que está más ligado al proceso integral de la Empresa. Este proceso de calificación se aplica con mayor evidencia en el cuadro consolidado de calificación n° 5.

#### 4.3.2.2 Empresa E. Wong S.A Categoría : Empleados (Tabla N° 05)

- **Análisis**

A. **Producción.-** Según el método de evaluación que se aplicó al final del mismo, nos muestra un calificativo del desempeño de los empleados según la muestra tomada como “Bueno”; sin embargo este factor nos permite conocer además que su nivel fue de 10 puntos; indicándonos que siempre mantienen una buena producción durante el horizonte temporal.

B. **Calidad.-** Nos indica al final de la calificación que los empleados por lo general efectúan y/o desarrollan sus labores habituales con cuidado teniendo en cuenta que en algunos casos se podrían presentar errores, por no tomar las medidas correspondientes.

C. **Responsabilidad.-** Los empleados de esta empresa, asumen y consideran como un elemento primordial este factor; por tal razón el resultado evaluativo al término del proceso, nos indica un resultado favorable del orden de

10 puntos, que significa que estos, se dedican de manera apropiada en sus tareas por lo general; siendo solamente suficiente una mínima instrucción en tareas no conocidas.

**D. Cooperación – Actitud.-** Se ha establecido que por lo general, que los empleados de la empresa E. Wong S.A., cumplen con buena voluntad lo que se les encarga, estando satisfechos en su centro de trabajo, obteniendo un calificativo del orden de 8 puntos.

**E. Buen Sentido e Iniciativa.-** Este factor y al término de la evaluación bajo este método nos muestra un calificativo mayor con relación a los otros factores, considerándose que los empleados mayormente obtiene un grado óptimo en este ítem con el puntaje de 11 puntos; y nos indica además que generalmente resuelven los problemas normalmente con un alto grado de sensatez y buen sentido.

**F. Presentación Personal.-** Se considera que no solamente la evaluación de desempeño se orienta mayormente a otros factores; sino también, podemos observar que este criterio de evaluación es muy importante en el centro

laboral; por cuanto constituye la buena imagen en la institución la manera de vestir y la presencia personal.

**TABLA N<sup>a</sup> 05**  
**FORMULRIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL**  
**METODO DE ESCALA GRAICA CON UTILIZACIÓN DE PUNTOS.**  
**CONSULTAR FORMATO IMPRESO**

- **Interpretación**

Al final del proceso de evaluación por el método de escala gráfica, se obtuvo el calificado de **Bueno**, según el cuadro resumen n° 05 y 07 de la empresa en estudio. El personal evaluado en los seis aspectos, manifiesta su desempeño más por buen sentido e iniciativa, seguido por la participación en la producción, la responsabilidad, complementados por la calidad del proceso, la cooperación-actitud y la presentación personal, que en promedio arrojó la evaluación de desempeño anotada, que se comprende en la escala

gráfica de calificación 69-54 puntos. Esto implica que la actividad de la empresa es sustantiva en el desempeño de los recursos humanos.

#### 4.3.2.3 Empresa The Lincoln Electry Company Categoría : Empleados (Tabla N° 06)

- **Análisis**

A. **Producción.-** La política de esta empresa en materia de producción, es conocida y practicada por toda la población laboral estableciéndose además otros mecanismos como incentivos y otros. El resultado de este factor es muy importante, obteniéndose por lo tanto un calificativo de 11 puntos, siendo una constante el mantenimiento de una buena productividad a nivel de todas las categorías ocupacionales en esta empresa.

B. **Calidad.-** Se estableció al final de la evaluación que los empleados de esta empresa se preocupan por cumplir con su trabajo de la mejor manera con los recursos que disponen y con calidad; por ello se obtiene un grado óptimo de calificación del orden de 9 puntos que nos indican que estos recursos

generalmente realizan sus actividades diarias de manera cuidadosa y delicada.

**C. Responsabilidad.-** El resultado que se establece al final del periodo considera que los empleados cumplen con las funciones a su cargo, siendo constantes y dedicándose de manera apropiada por cuanto se considera suficiente en su trabajo por medio de su esmero y sus resultados.

**D. Cooperación – Actitud.-** Se ha establecido que en base a este factor el análisis nos refleja los aportes de ideas con criterios para la ejecución de determinados trabajos por los empleados; mostrándonos que por lo general cumplen con buena voluntad lo que se les encarga; y están satisfecho en el puesto que desempeñan.

## **TABLA N<sup>a</sup> 06**

### **FORMULRIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ESCALA GRAICA CON UTILIZACIÓN DE PUNTOS.**

**CONSULTAR FORMATO IMPRESO**

- E. **Buen Sentido e Iniciativa.-** El factor de evaluación y resultado previsto nos indica que los recursos humanos, demuestran iniciativa para superar los problemas que se presentan en el desarrollo de su trabajo por cuanto poseen capacidad analítica para el buen desempeño de sus labores diarias.
- F. **Presentación Personal.-** La evaluación del desempeño de los recursos humanos de las empresas en estudio, nos muestran que existe una estrecha relación con los niveles de prestancia personal siendo un factor preponderante en la buena imagen de la institución a nivel interno y externo.
- **Interpretación**  
El personal técnico evaluado, arroja como resultado el calificativo de 57 puntos que corresponde a **Bueno** en la Escala gráfica de 69-54 puntos, y los factores evaluativos considerados, toman importancia en el proceso de evaluación del desempeño de sus recursos humanos, como en la producción (11), responsabilidad (10), calidad (9), cooperación-actitud (9) y presentación personal (8). Es decir se consolida la participación del recurso humano en el proceso integral de la empresa. (Ver cuadros n° 05 y 07).

### 4.3.3 Evaluación del Personal Auxiliar

#### 4.3.3.1 IDAT (Tabla N° 07)

- **Análisis**

A. **Producción.-** El objetivo central de evaluación de desempeño en esta empresa, tiene como elemento central el nivel de productividad, debido mayormente al fuerte impacto del desarrollo tecnológico en la situación actual. Este factor por lo tanto obtiene siempre dan cuenta de un volumen de servicio realmente inusual durante sus actividades diarias.

B. **Calidad.-** El servicio que brinda este personal en su centro laboral, consideran que estos remanentemente efectúan su trabajo de manera apropiada con niveles de calidad altos y satisfacción de sus jefes inmediatos y de los clientes.

C. **Responsabilidad.-** A través de su evaluación y medición de su desempeño se atribuye a la línea de política trazada por la institución, no existe una rígida centralización de la responsabilidad. Este personal mantiene una

dedicación adecuada y sus trabajos se realizan siempre dentro de los parámetros establecidos.

## TABLA N<sup>o</sup> 7

### FOMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ESCALA GRAFICA CON UTILIZACION DE PUNTOS **CONSULTAR EN FORMATO IMPRESO**

**D. Cooperación – Actitud.-** El desarrollo de esta actividad se centra mayormente en que los recursos participen como agentes de cambio e innovadores, permitiendo el mejor funcionamiento de la empresa competitiva durante su accionar. El resultado obtenido nos muestra su calificativo de 10 puntos, que nos indica a su predisposición en colaborar y ayudar siempre a sus compañeros.

**E. Buen Sentido e Iniciativa.-** A nivel de empresa se practica una filosofía y estrategias de compensación razonable haciendo posible que en la organización esta función sea eficaz y oportuna.

F. **Presentación Personal.**- El personal auxiliar mayormente cuenta con vestimenta asignada por el centro laboral y según las estaciones del año dando así una imagen efectiva ante el público externo a cerca de la presencia física, atención y calidad en el servicio que brindan.

- **Interpretación**

La calificación del proceso de evaluación del desempeño del personal en esta categoría (auxiliar) es de nivel **Excelente** al ubicarse en la escala gráfica comprendida entre (70-87) puntos. Se entiende que este personal se considera como el Soporte de la empresa, al sobresalir los calificativo en la producción, buen sentido e iniciativa, la calidad, responsabilidad, y mínimamente con la presentación personal (10). El cuadro n° 05 y 08 ilustra el proceso de calificación.

#### 4.3.3.2 Empresa E. Wong S.A (Tabla N° 08)

- **Análisis**

A. **Producción.**- El grado de producción en esta empresa se mide a través de la productividad en generar unidades de producto por horas de trabajo y máquina dada la naturaleza y giro del negocio el personal de esta categoría viene

demonstrando una adecuada y permanente producción durante los años.

**B. Calidad.-** Se tiene sumo cuidado en el nivel de trabajo, y grado de cumplimiento, según su lugar de desempeño. Esto permite obtener al término de la jornada que la evaluación nos muestre un calificativo de nueve (09) que nos indica que generalmente trabajan con cuidado.

**C. Responsabilidad.-** Este factor guarda una estrecha relación con la productividad que efectúa el personal auxiliar por cuanto permite una mejor comprensión y entendimiento en las prácticas industriales. Por ello al término de su evaluación en este factor, se obtiene un resultado óptimo de diez (10) puntos.

## TABLA N<sup>o</sup> 08

### FORMULRIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ESCALA GRAICA CON UTILIZACIÓN DE PUNTOS.

**CONSULTAR FORMATO IMPRESO**

**D. Cooperación – Actitud.-** La empresa a través de la implantación de una cultura organizacional en todos sus niveles, nos permite conocer que las habilidades y/o destrezas de sus recursos tiene una enorme repercusión en el acto voluntario y el sentido de cooperación entre sus miembros; estando por lo tanto plenamente satisfechos con su trabajo.

**E. Buen Sentido e Iniciativa.-** La aplicación de este factor al término del análisis, nos muestra que la evaluación de desempeño de este personal tiene como característica la resolución y solución de los problemas cotidianos normalmente con un alto grado de sensatez.

**F. Presentación Personal.-** Es característica y norma en esta institución el uso y la práctica que la presentación personal en su centro de labores se obtiene como resultado que esos son sumamente cuidadosos y presentables.

- **Interpretación**

En este proceso se obtiene el calificativo de Buena, al comprenderse en la escala gráfica de 69-54 puntos; acentuado su participación y desempeño en la Producción (11) y buen sentido iniciativa (11), complementado con los demás factores de evaluación. Esto significa que la mayor cantidad del recurso evaluado, no requiere mayor preparación para las funciones que se les encomienda. El cuadro 05 y 08 ilustre los resultados obtenidos.

#### 4.3.3.3 Empresa The Lincoln Electry Company (Tabla N° 09)

- **Análisis**

A. **Producción.**- El resultado de la calificación obtenida según la muestra trece (13) nos refleja niveles excelentes dado a que esta empresa combina el capital y trabajo para responder lo mejor posible a las exigencias de la sociedad.

**B. Calidad.-** Los productos, la atención y el servicio que brinda esta empresa a través de su personal, tiene una relación directa con la obligación moral de satisfacer esa expectativa, demostrando así mismo conciencia en el desarrollo de su trabajo.

#### TABLA N<sup>o</sup> 09

### FORMULRIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ESCALA GRAICA CON UTILIZACIÓN DE PUNTOS.

**CONSULTAR FORMATO IMPRESO**

**C. Responsabilidad.-** Nos muestra en general el esfuerzo que tiene cada individuo su motivación, recompensas ofrecidas y la capacidad de demostrar el conocimiento de su labor y el papel que desempeña por tal motivo se obtiene un calificativo de doce (12) indicándonos la práctica y característica de este factor en general.

**D. Cooperación – Actitud.-** El personal de esta empresa lo viene aplicando a través de su plena identificación en objetivos individuales buscando desarrollarse indefinidamente y permitiendo su adecuación en la organización.

**E. Buen Sentido e Iniciativa.-** Debido a la política de ofrecer oportunidades en su progreso y desarrollo personal y estimulando la productividad, así como las relaciones humanas en el centro de trabajo, constituirán aspectos importantes en que el personal pueda tomar en consideración y buen sentido de sensatez el desarrollo permanente de este factor, para beneficio de la empresa.

**F. Presentación Personal.-** El resultado nos muestra finalmente un grado óptimo de calificación del orden de diez (10) puntos, calificación máxima que se otorga a este factor y que se refleja en que son sumamente cuidadosos en su presentación y apariencia personal.

- **Interpretación**

El proceso de evaluación de desempeño de los recursos humanos de esta Empresa en la categoría de personal auxiliar, el Nivel de Excelente, al ubicarse en la escala gráfica comprendida entre los 70-80 puntos, como se observa en el cuadro 05 y 08, en la tabla, se observa que los calificativos mayores son en la producción (14) y el buen sentido de iniciativa (13). Tal como se explicó para las otras empresas, se reiteran que es la actitud que diferencia el nivel de desempeño de los trabajadores en sus categorías.

#### **4.4 Interpretación de los Resultados del proceso en cada Empresa y por Nivel de Desempeño de los Trabajadores**

Los criterios establecidos se sustentan en dos aspectos singulares: la actividad a la que se dedica la empresa y la calidad del recurso humano en sus diferentes funciones : Tipo de actividad de la empresa desempeño y función que cumple en la empresa. .

La evaluación del desempeño del recurso humano, se orienta a dos tipos de resultados: unos cualitativos y otros cuantitativos, susceptibles de verificación, tal como se expresa en las tablas y cuadro utilizados para este proceso. Así :

- IDAT: Actividad del servicio orientada al trato humano; al manejo de las relaciones humanas: **ORIENTACION Y CALIDAD DEL SERVICIO INSTITUCIONAL.**
  
- WONG : Actividad del servicios orientado al trato al cliente : **ORIENTACIÓN Y SERVICIO, DISPONIBILIDAD, CALIDAD DEL PRODUCTO, CALIDAD DE LA ATENCIÓN.**
  
- The Lincoln Electry Company : Actividad de Producción y servicios orientado al **TRABAJADOR** y su relación con el **RENDIMIENTO** y **TRATO CON LA CLIENTELA .**

Por lo tanto, el desempeño de cada recurso humano esta en función a la actividad asignada, cuyos resultados son Satisfactorios, Más que Satisfactorio, o que obtienen calificativos de Bueno y Excelente .

La evaluación de desempeño, es de tipo cualitativa en sus cuatro etapas, y en cada una de ellas las preguntas se orientan a valorar aspectos básicos del trabajador en el nivel de su desempeño. Ver tablas.

La evaluación y calificación obtenida en estas empresas es de Nivel Satisfactorio, es porque, los términos de desempeño lo asigna los jefes inmediatos superiores, en mérito a las características del método utilizado.

En consecuencia, los resultados evaluativos de cada etapa, permitieron medir el proceso de desempeño del Recurso Humano, en su categoría asignada: así en la etapa de Evaluación Inicial, el desempeño se manifiesta por la conducta en el puesto y la experiencia del trabajador, su conocimiento, su actitud, su adecuación, su iniciativa y deficiencias mínimas. En el análisis complementario, se permite tener mayor evidencia del desempeño, al cumplir tareas complejas y tener personalidad, al haber obtenido resultados satisfactorios, su entrenamiento permanente, y al manifestar la necesidad de seguir aprendiendo para su adaptabilidad.

En la etapa del planeamiento, como previsión al desempeño, se logra conocer que el funcionario, tiene espíritu de cooperación, es sano y diligente, que requiere capacitación para estar acorde con los cambios en el mundo empresarial, y la posibilidad de sustituir a otros funcionarios, de presentarse la oportunidad.

En la etapa de seguimiento se decide, su permanencia o mantenimiento en el cargo, por las condiciones de eficiencia encontradas en el desempeño del trabajador, evaluado.

Los resultados de los cuadros que se adjuntan complementan a lo explicado en las tablas de calificación anotadas. Se observa la

cuantificación del proceso, y en cada cuadro se ilustra con porcentajes la participación de los recursos humanos evaluados. (Ver cuadros n° 05, 06, 07 08, 09, 10, 11 y 12).

**CUADRO N° 5**

**RESULTADOS CONSOLIDADOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS COMPETITIVAS, SEGÚN METODOS UTILIZADOS Y NIVELES DE DESEMPEÑO LABORAL**

**[CONSULTAR FORMATO IMPRESO](#)**

**CUADRO N° 6**

**RESULTADOS CONSOLIDADOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS COMPETITIVAS, METODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPOS: FUNCIONALES**

**[CONSULTAR FORMATO IMPRESO](#)**

**CUADRO N° 7**

**RESULTADOS CONSOLIDADOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS COMPETITIVAS, METODO DE ESCALA GRAFICA: TECNICOS**

**[CONSULTAR FORMATO IMPRESO](#)**

**CUADRO N° 8**

**RESULTADOS CONSOLIDADOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS COMPETITIVAS, METODO DE ESCALA GRAFICA: AUXILIAR**

**[CONSULTAR FORMATO IMPRESO](#)**

**CUADRO N° 9**

**RESULTADOS DEL PROCESO EVALUATIVO DE LOS RECURSOS  
HUMANOS SEGÚN METODOS UTILIZADOS, NIVEL DE DESEMPEÑO Y  
EMPRESAS DE ESTUDIOS**

**CONSULTAR FORMATO IMPRESO**

**CUADRO N° 10**

**RESULTADOS DEL PROCESO EVALUATIVO DE LOS RECURSOS  
HUMANOS SEGÚN METODOS UTILIZADOS, NIVEL DE DESEMPEÑO:  
IDAT**

**CONSULTAR FORMATO IMPRESO**

**CUADRO N° 11**

**RESULTADOS DEL PROCESO EVALUATIVO DE LOS RECURSOS  
HUMANOS SEGÚN METODOS UTILIZADOS, NIVEL DE DESEMPEÑO:  
E.WONG**

**CONSULTAR FORMATO IMPRESO**

**CUADRO N° 12**

**RESULTADOS DEL PROCESO EVALUATIVO DE LOS RECURSOS  
HUMANOS SEGÚN METODOS UTILIZADOS, NIVEL DE DESEMPEÑO:  
THE LINCOLN ELECTRY COMPANY**

**CONSULTAR FORMATO IMPRESO**

## CAPITULO V

### **5. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN UNA EMPRESA COMPETITIVA**

#### **5.1 Objetivo y Enfoque del Sistema**

El principal objetivo del sistema de evaluación de desempeño propuesto es servir como medio para que cada persona contribuya al mejoramiento permanente de la organización como equipo de trabajo y al de sí mismo, mediante la satisfacción del cliente, ligando la evaluación de un individuo o de una unidad organizacional con los indicadores de satisfacción del cliente. Es este último quien define la meta del mejoramiento y quien juzga si se alcanzaron los resultados. El sistema se basa en la firme creencia de que las personas son el activo más importante con que cuenta la empresa y que ésta debe contribuir a su desarrollo personal, profesional, gerencial, mediante un esfuerzo sistemático de guía y consultoría de todos los niveles de dirección y comunicaciones abiertas, amplias y permanentes entre jefe y subordinado. Finalmente, el enfoque llama la atención de los gerentes a concentrarse en los procesos y sistemas que gerenciar por ellos en los mayores responsables del desempeño de los empleados.

## 5.2 Características del Sistema de Evaluación de Desempeño

Nuestra propuesta de evaluación de desempeño se fundamenta en las siguientes características:

- **El cliente define los objetivos :** Los objetivos estratégicos de la empresa, los objetivos de mejoramiento de una división, un departamento o de un individuo deberían estar definidos en primer lugar por las necesidades y expectativas de los clientes externo o interno o por la escucha de las otras cinco voces. En el plan estratégico de la empresa, el proceso de evaluación del desempeño se inicia con el establecimiento de objetivos claros para toda la empresa, fundamentados en la escucha de las seis voces y la definición de medidores que aboquen tanto el proceso como los resultados. Luego estos objetivos vitales se desdoblan hasta alcanzar el nivel individual, de manera que cada departamento documente muy bien las necesidades de sus clientes internos y externos para fijar prioridades en el mejoramiento de sus procesos, enlazándolos con los objetivos vitales de mejoramiento de la empresa. En esa instancia, cada departamento y cada persona pueden establecer prioridades, objetivos, medios y medidores que apoyen a la empresa y a sus clientes externos.

- **Se cubren resultados y procesos :** Los parámetros de evaluación dejan de ser exclusivamente los resultados; también desempeñan un papel importante las actividades que se desarrollan para alcanzar los resultados. El sistema debe incluir ambos. Se pretende así reconocer que en muchas ocasiones los resultados quedan fuera del control de las personas, de un departamento o de toda la empresa. En todos los casos hay que mantener un control sobre las etapas y la actividades que se cumplen en un proceso. Si se examina con este método el comportamiento, las personas pueden identificar los *huecos negros* en el conocimiento de sus procesos que impiden un mejor desempeño; esto se convierte en un poderoso elemento para el desarrollo de personal. Además, los resultados de largo plazo pueden ser evaluados midiendo las actividades realizadas en cada etapa del proceso.
- **Se crean expectativas sobre los aspectos relevantes del trabajo :** Cada persona debe conocer perfectamente cuál es la misión de su departamento cómo ésta soporta la misión, la visión y la política de calidad de la empresa y cuál es el aporte que como departamento y como individuo se espera. En consecuencia, el gerente debe establecer claramente y de manera conjunta con cada persona cuáles son las expectativas para cada aspecto relevante en el desempeño del cargo y debe actualizarlas en la medida en que se presenten nuevas prioridades. Especial atención merecen las expectativas en relación con trabajo en equipo, en cualquiera de sus modalidades, la participación activa,

el desarrollo personal en términos de conocimientos, habilidades y destrezas, y el enfoque hacia el cliente. Se precisa también tener definiciones operacionales concisas sobre cada aspecto relevante del trabajo. Por ejemplo, definir operacionalmente qué significa trabajar en equipo.

- **Se elimina el escalafón** : En criterio primordial de evaluación deben constituirse las expectativas que se tiene del cargo, consecuencia en todos los casos del apoyo a los objetivos vitales de mejoramiento de la empresa. No se trata de poner a competir a unos contra otros y forzar la evaluación a seguir una distribución normal inexistente. El sistema debe permitir que cualquier persona obtenga un desempeño exitoso.
- **El gerente se convierte en profesor** : Un profesor no es aquél con el mayor conocimiento sobre el tema. Es quien tiene la capacidad de darles el soporte necesario a sus alumnos para que desarrollen su conocimiento, aprovechando las fortalezas de cada uno hasta el punto en que lo superen en conocimiento y habilidades. Este es el papel que le corresponde a un gerente en la evaluación de desempeño: poner sus conocimientos, experiencias y habilidades en función del desarrollo de sus colaboradores, prestándoles apoyo, guía, asesoría y retroalimentación para que alcancen el éxito en sus trabajos, lo que significa dominar la tecnología de sus procesos y fascinar al cliente. Se trata de ayudar a la gente a desempeñarse exitosamente, a lograr sus objetivos personales y los de la

empresa, antes que representar el papel de evaluador, situación cómoda y fácil.

- **Se gerencia sobre los sistemas y los procesos :** Los gerentes deben aprender a distinguir las causas comunes inherentes al mismo, aprendiendo que son los únicos que pueden cambiar tales causas comunes que definen el sistema. A esto me refiero con gerenciar sobre los sistemas y los procesos, esa es una de las responsabilidades mayores de un gerente. Las personas hacen parte del sistema, trabajan en él según como lo haya estructurado el enfoque de la gerencia y su desempeño está determinado fundamentalmente por lo que ese sistema sea. Si el gerente realiza sistemáticamente esta labor, la toma de decisiones se hará más eficaz, y se evitará el desperdicio que significa aumentar la variabilidad en los resultados tratando de encontrar causa de variación inexistentes o profundizando innecesariamente en causas de variación conocidas.
- **El cliente se constituye en el mejor evaluador :** Si se incluye la voz del cliente dentro del sistema, se elimina un factor de subjetividad muy grande en la evaluación del desempeño; además los esfuerzos se enfilan hacia donde saben dirigirse para satisfacer necesidades : las del cliente, no las del jefe . si el control sobre el sistema de reconocimientos, promociones, aumentos salariales, bonificaciones, etc., recae en el jefe, la mayoría de la gente y la organización perderán mucho tiempo y recursos tratando de satisfacerlo, lo cual convierte todo el proceso en desgaste; los únicos beneficios serían aquellos pocos

que pudieran realizar todas sus actividades, si bien de manera incorrecta, para satisfacción plena del jefe y de su ego. En un buen sistema de evaluación de desempeño debe ocurrir lo primero, pues el cliente es el único capaz de definir la calidad de cuanto le entregan y el grado de mejoramiento alcanzado por un proveedor.

- **Es un sistema informal pero permanente :** Los sistemas de evaluación de desempeño ortodoxos adolecen de una formalidad excesiva; cuentan con formatos para ser llenados por el evaluador al menos una vez al año en reunión con el evaluado y con copias de ellos para el jefe del evaluador, el departamento de recursos humanos, la cual se agrega al archivo del empleado. Estos formatos deben ser firmados por el evaluador y el evaluado pero, por lo general, no se entrega copia al evaluado ya que en el formato aparecen comentarios sobre él y recomendaciones sobre promociones y aumentos salariales. En estos sistemas, el evaluador tiende a dejar todo para último momento, cuando el departamento de recursos humanos le recuerda que para tal fecha debe hacer llegar copia de los formatos de evaluación de su gente. Se sugiere quitarle a la evaluación de desempeño la pomposidad de todo estos formalismos que terminan en un montón de papel que necesitan *los de arriba*, y convertirla en un sistema informal pero permanente de ayuda del gerente a *los de abajo* para mejorar su desempeño, el cual podría ser denominado sistema guía del desempeño.

- **Se eliminan las conexiones con el aumento salarial:** Los hechos demuestran que no es buena idea ligar el aumento salarial con el resultado de la evaluación del desempeño, porque esto resulta injusto cuando se trata de normalizar la variación en el desempeño de las personas, estableciendo un escalafón, y se desconoce el hecho de que se remunera resultados que en la mayoría de los casos las personas no pueden controlar. Nuestra propuesta se asienta en una manera diferente de ver las cosas; el sistema debe constituirse en una guía para el desempeño que no tiene, por principio, nada que ver con el aumento salarial de una persona y éste debe estar vinculado a los resultados que toda la empresa obtenga con el objetivo último, la satisfacción del cliente.

### **5.3 El Sistema y el Ciclo del Proceso de Evaluación**

El propósito de la evaluación del desempeño es darle al empleado la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que está logrando, mientras que al mismo tiempo se suministra a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. Algunos de los propósitos específicos para los que se utiliza la evaluación del desempeño deben incluir los siguientes requerimientos:

- Decisiones de promoción, cese y transferencia.
- Retroalimentación para el empleado respecto a cómo conceptúa la organización su desempeño.
- Evaluaciones de contribuciones relativas hechas por individuos y departamentos completos para alcanzar las metas de organización de más alto nivel.
- Decisiones de recompensa, incluyendo aumentos por méritos, promociones y otras recompensas.
- Criterios para evaluar la efectividad de las decisiones de selección y colocación, incluyendo la pertinencia de la información usada para dichas decisiones.
- Diagnosticar y describir las necesidades de desarrollo de los empleados en lo individual y divisiones completas de la organización.
- Criterios para evaluar el éxito logrado por las decisiones para adiestramiento y desarrollo.
- Información sobre la que se pueden basar de programación de trabajo, presupuestos y planeación de los recursos humanos.

En esencia el proceso que se sigue para lograrlo consta de cuatro etapas :

En primer lugar se han de establecer las normas de desempeño.

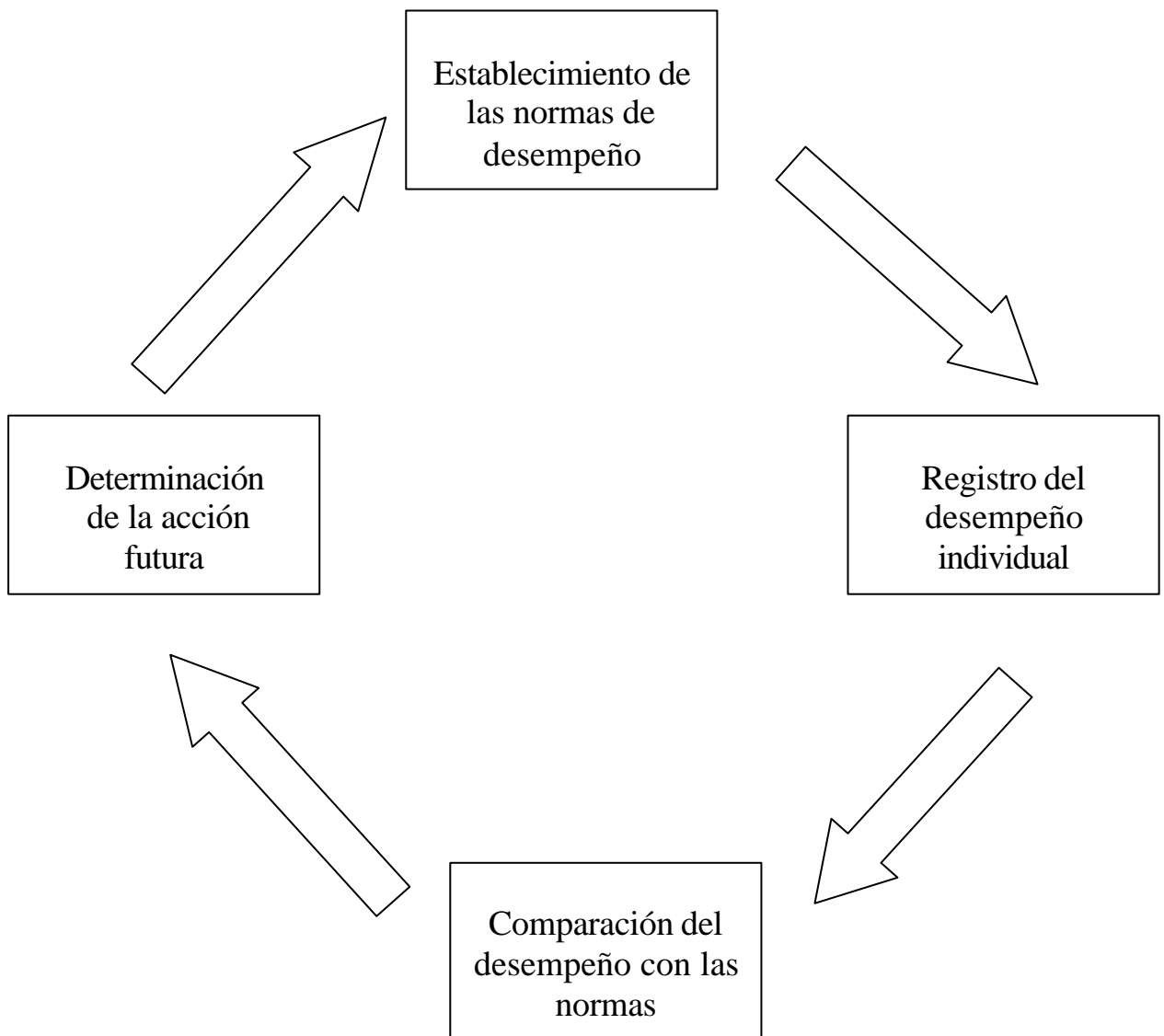
En segundo lugar, se registrará el desempeño de cada individuo. En tercer lugar, este desempeño se deberá comparar con las normas previamente determinadas.

En cuarto lugar se tomará una decisión sobre cualquier acción futura.

Este proceso de evaluación se inicia en el nivel más bajo de la organización, en donde el superior evalúa el rendimiento de su subordinado. A continuación, este superior es evaluado a su vez por su propio jefe y así sucesivamente, ascendiendo por el orden de jefatura. En la parte superior de la estructura el principal ejecutivo o presidente, se somete a la evaluación de la junta de directores. (fig. 01).

**Figura N° 01**

**Ciclo del Evaluación del Desempeño**



## **CAPITULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

El desarrollo de la investigación ha permitido cumplir con los objetivos planteados, al mismo tiempo nos permite comprobar las hipótesis de trabajo, por ello se esbozan las siguientes conclusiones:

1. Los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la Función de los recursos Humanos y del proceso de Gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RRHH y del proceso de Gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: Económica, social y tecnológica.

2. La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

El enfoque tradicional de evaluación de los RRHH como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la Gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa. Los métodos utilizados en nuestra investigación orientan a la obtención de mejores resultados.

3. La globalización nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la formación de los Recursos Humanos para hacerlas más competitivas. Sin embargo los Factores que pueden descarrilar los esfuerzos de cambio son:

- La incapacidad de articular una visión clara de los que debiera ser la función de RRHH
- Poco o ningún soporte administrativo, tanto de la alta dirección como de los gerentes medios,
- Imposibilidad de enfocarse en los procesos empresariales,
- Descuidar las creencias y valores de la gente,
- Falta de asignación de la mejor gente al equipo de cambio,
- El intento por fijar meramente un proceso en lugar de cambiarlo.
- Ausencia de una verdadera planificación y de un sistema efectivo de evaluación de desempeño de los RRHH.

4. La función de RRHH están viviendo la angustia de una transformación radical. Dicho en pocas palabras, se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las organizaciones.

En esta nueva concepción, la función de RRHH tiene la oportunidad de participar como agente de cambio en la formulación de estrategias que permitan el mejor funcionamiento de la empresa competitiva en el desarrollo de la misma.

La gestión de Personas (GP). En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares.

5. Un nuevo enfoque de recursos humanos, que se visualiza para el siglo XXI, y cuyos aspectos son los siguientes:

#### 1) Metas de la función de RRHH

- Alta calidad/productividad/satisfacción del cliente
- Relación de los recursos humanos con la estrategia de la organización.
- Captar gente calificada
- Retener gente calificada
- Conformar una fuerza de trabajo flexible
- Estructurar una fuerte cultura organizacional.

- Alcanzar índices de satisfacción altos, y
- Procesos de gestión de evaluación de desempeño en escenarios competitivos.
- Desarrollo y entrenamiento gerencial.
- Tener un buen lugar de trabajo

6. Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento por la calidad y productividad, surge una elocuente constatación en la mayoría de las organizaciones: la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas deviene de las personas que en ellas trabajan. Son las personas que mantienen y conservan el statu quo y son ellas y solamente ellas quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro que vendrá a ser.

7. La moderna gestión de personas se basa en tres aspectos fundamentales: Las personas como seres humanos, las personas como activadores inteligentes de los recursos organizacionales, y, las personas como socios de la organización

- Las personas como seres humanos: dotados de personalidad propia, profundamente diferentes entre sí, con una historia personal particular y diferenciada, poseedores de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables a la adecuada gestión de los recursos organizacionales. Personas como personas y no como meros recursos de la organización.

- Las personas como activadores inteligentes de recursos organizacionales: como elementos impulsores de la organización y capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables a su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y retos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamizan la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
  - Las personas como socios de la organización: capaces de conducir a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización –como esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. – en la expectativa de obtener retornos de estas inversiones –como salarios, incentivos financieros, desarrollo profesional, carrera, etc. –Toda inversión solamente se justifica cuando trae un retorno razonable.
8. La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, la cualidad de alguna persona.

Normalmente, la disminución de costos, los recortes de personal y las directrices de la alta dirección no son razones importantes para el cambio. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los resultados humanos de la empresa.

9. Los nuevos enfoques del proceso de gestión de la evaluación del desempeño, por definición deberán ser:

- Adecuadas a las condiciones del mercado.
- Intimamente vinculadas con los planes estratégicos de las empresas.
- Concebidas e implementadas en forma conjunta por los gerentes de línea y los de RRHH
- Centradas en la calidad, el servicio al cliente.
- Orientadas a convertirse en una función estratégica
- Concebida como unidad de negocios vinculada a resolver las necesidades de sociedades empresariales con clientes internos y externos.

10. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración.

- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta de una parte los objetivos empresariales y de otra los objetivos individuales.
11. Finalmente cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

Las medidas no financieras le dicen hacia donde se dirige. Se desarrollaron cinco preguntas de diagnóstico que se pueden usar como una herramienta de evaluación para determinar la afectividad relativa y el valor de los servicios de relaciones industriales de recursos humanos de los resultados de las encuestas y entrevistas.

## **6.2 Recomendaciones**

1. Que la Evaluación del Desempeño de los recursos humanos debe ejecutarse en las empresas de acuerdo al tipo de actividad, lo que implica el uso de métodos adecuados y pertinentes.
2. Que la evaluación del Desempeño al ser un proceso gerencial, se deben establecer los lineamientos y mecanismos para su ejecución.

3. Es conveniente, vincular los programas de producción y/o servicios, con los de desempeño del recurso humano.
  
4. La gestión de evaluación de desempeño del recurso humano de una Empresa competitiva, se debe medir por los resultados y su aplicación efectiva con beneficios recíprocos, y puede servir para el alcance de los siguientes propósitos:
  - Tomar decisiones mejor fundamentadas en lo que concierne a la promoción, traslados, subidas salariales y terminación del empleo.
  - Diseñar programas de capacitación y desarrollo y evaluar sus resultados.
  - Retroalimentar al personal señalándoseles sus logros y sus deficiencias.
  - Predecir si a través de las actividades de reclutamiento y de selección se logrará atraer, preseleccionar y contratar a los recursos humanos mejor cualificadas.
  - Determinar el tipo de personas que pueden dar mejores resultados dentro de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARIAS GALICIA, FERNANDO “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”. EDIT. TRILLAS. MEXICO 1998
2. L.L.L.BYARS “ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS, CONCEPTOS Y APLICACIONES” EDIT. INTERAMERIANA S.A. DE C.V. MEXICO – D.F. 1995
3. GUVENC G. ALPANDER “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS”. EDIT. NORMA. BOGOTÁ 1982
4. LESLIE H. METTIES “RECURSOS HUMANOS EN EL DISEÑO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS”. EDIT. LIMUSA – MEXICO 1979
5. STANDLEY M. BABSON “ROTACIÓN, DEPRECIACIÓN Y ABSOLENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y POLÍTICA DE INCENTIVOS PARA PERSONAL” EDIT. LIMUSA – MEXICO 1994

6. ORDOÑEZ ORDOÑEZ, MIGUEL “LA NUEVA GESTIÓN DE LOS RRHH”. EDIT. GESTIÓN 200 S.A. 1997
  
7. PERETTI, JEAN MARIE “TODOS SOMOS DIRECTORES DE RRHH”. EDIT. GESTIÓN 2000 1997
  
8. DAVIS KAITH “COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO”. EDIT. M<sub>C</sub> GRAW HILL. 1997
  
9. ULRICH, DAVE “RECURSOS HUMANOS”. EDIT. GRANICA. 1997
  
10. WEISS, DIMITRI “LA FUNCIÓN DE LOS RRHH (TOMO I Y II)”. EDIT. CDN 1993
  
11. PETRICK, JOSEPH A. “CALIDAD TOTAL EN LA DIRECCIÓN DE RRHH” EDIT. GESTIÓN 2000 S.A. 1997

12. WERTHER, JR. WILLIAM B. “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RRHH”. EDIT. M<sub>C</sub> GRAW HILL  
1999
  
13. ABRAMSON ROBERT-WALTER ”PROGRAMACIÓN PARA LA MEJORA DEL PENSAMIENTO EN LA EMPRESA. OIT” 1998.
  
14. BELCHER JHON G. “PRODUCTIVIDAD TOTAL. EDIT. JUAN GRANCIA” 1998
  
15. BARKER JOEL ARTHUR. “PARADIGMAS, EL NEGOCIO DE DESCUBRIR EL FUTURO. MC GRAW HILL” 1997.
  
16. BOXWELL ROBERT- JR. “BENCHARKING”. Mc Graw Hill.  
1997.
  
17. DOMINGUEZ PABLO. “GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO EN PROCESOS DE CALIDAD TOTAL. SIN” 1996.

18. DRUCKER PETER F. “LA SOCIEDAD POST CAPITALISTA. EDIT. NORMA” 1997.
19. DRUCKER PETER F. “GERENCIA PARA EL FUTURO. EDIT.”. - NORMA 1997.
20. DRUCKER PETER F. “UNA NUEVA DIMENSIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN” - EDIT. NORMA. 1997.
21. HOTOSHI KUME. “HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD”. EDIT. NORMA. 1997.
22. IIAY EDWARD J. “JUSTO A TIEMPO”. EDIT. NORMA. 1998.
23. JOHANSSON-MC HUGH-PENDLEBURY-WHEELER. “REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS” 1998.

24. THOMAS S. KUHN. “LA ESTRUCTURA DE LAS  
REVOLUCIONES CIENTÍFICAS.  
FONDO CULTURAL ECONÓMICO”.  
1998.
25. MORRIS DANIEL-JOEL BRANDON.  
“REINGENIERÍA. CÓMO  
APLICARLA CON ÉXITO EN LOS  
NEGOCIOS”. MC GRAW HILL 1997.
26. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO.  
“COMO CREAR UN MERCADO”.  
OIT.PETERS THOMAS J.-ROBERTH  
H. WATERMAN JR. EN BUSCA DE  
LA EXCELENCIA. EDIT. NORMA.  
1998.
27. POLA-SANTIAGO PALOMO ANGEL. ISO 9000.  
“UNA VISIÓN GERENCIAL.  
GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN  
INTEGRAL S.A.” 1997.
28. RAYMOND ALAN. “ADMINISTRACIÓN EN LA  
TERCERA OLA. CECSA”. 1997.

29. RIES AL & TROUT JACK. “POSICIONAMIENTO”.  
EDIT. PRESENCIA LTDA. 1997.
30. RIES AL & TROUT JACK. “LAS 22 LEYES INMUTABLES  
DEL MARKETING”. EDIT. MAC  
GRAW - HILL. 1997.
31. SAPAG CHAIN NASSIR. “CRITERIOS DE EVALUACIÓN  
DE PROYECTOS”. MC GRAW HILL.  
4a Edición 2000
32. SENGE PETER M. “LA QUINTA DISCIPLINA.  
GRANICA”. 1997.
33. BECKER, GRACE Y CONTRADO, DANIEL  
“NOVAS FORMAS DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS COMO RESULTADO DO PROGRAMA DE QUALIDADE NA EMPRESA X (NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO RESULTADO DEL PROGRAMA DE CALIDAD EN LA EMPRESA X) PORTO ALEGRE: ANALES ANPAD, 1995”

34. CARVALHO, MARÍA DO SOCORRO

“GESTÃO ORGANIZACIONAL  
ESTRATÉGICA: A QUESTÃO DOS  
RECURSOS HUMANOS E DO  
DESENVOLVIMENTO  
GERENCIAL” (GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA:  
LA CUESTIÓN DE LOS RECURSOS  
HUMANOS Y DEL DESARROLLO  
DE GERENCIA) REVISTA DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. RIO  
DE JANEIRO: ENERO/MARZO 1995

35. CHIAVENATO, IDALBERTO.

GERENCIANDO PESSOAS  
DECISIVO PARA A ADMINISTRAÇÃO  
PARTICIPATIVA  
(ADMINISTRANDO PERSONAS: EL  
PASO DECISIVO HACÍA LA  
ADMINISTRACIÓN  
PARTICIPATIVA) SAO PAULO:  
MAKRON, BOOKS, 1992.

36. MELO, MARLENE CATARINA DE OLIVEIRA LOPES.

“O EXERCÍCIO DE FUNCAO DA GERENCIA EM TEMPOS DE NOVAS TECNOLOGÍAS

ORGANIZACIONALES: DA GERENCIA EM TEMPOS DE NOVAS TECNOLOGÍA

ORGANIZACIONALES: DA GESTAO PROFISSIONAL A FUNCAO COMPARTLHADA” (EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN DE LA GERENCIA EN TIEMPOS DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

ORGANIZACIONALES: DE LA GESTIÓN PROFESIONAL A LA FUNCIÓN COMPARTIDA) IN: REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRACAO

CONTEMPORÁNEA – NALES XX ANANPAD, 23 A 25 DE SETIEMBRE DE 1996.

37. OLIVERA, LUCÍA MARÍA BARBOSA.

ESTÁ A FUNCION DE RECURSOS HUMANOS DESAPARECENDO. QUAIS AS HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA O SUCESSO DO PROFESSIONAL DA ÁREA. (¿ESTÁ DESAPARECIENDO LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS? ¿CÚÁLES SON LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA EL SUCESO DEL PROFESIONAL DEL ÁREA? PERNAMBUCO: ANALES ANPAD, 1996 )

38. CASTELLS, MANUEL .

LA ERA DE LA INFORMACIÓN : ECONOMIA, SOCIEDAD Y CULTURA. Vol. 1 : LA SOCIEDAD RED. ALIANZA EDITORIAL. 1996.