

**UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" DE HUÁNUCO**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ECONOMÍA**

---

**"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS EN LA  
PROVINCIA HUÁNUCO 2015"**

---

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**ECONOMISTA**

Dueñas Trujillo, Grecia Kharel  
Hurtado Aguilar, Deny Yeshel  
Ventura Masgo, Bush Yelsin

Asesor: Mg. Roque Valdivia Jara

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

*La concepción de este proyecto está dedicada a nuestros padres, pilares fundamentales en nuestras vidas. Sin ellos, jamás hubiésemos podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A través de estas líneas deseamos expresar nuestro agradecimiento a todos aquellos que de una u otra forma nos han impulsado a realizar esta tesis brindándonos su continuo apoyo y confianza. En primer lugar, nuestro profundo agradecimiento y a mis profesores de la Facultad de Ciencias Económicas quienes nos formaron y orientaron durante todo el camino recorrido a lo largo de nuestra formación profesional.

A nuestros padres que siempre están a nuestro lado, que nos infunden confianza y apoyo, así mismo a nuestros demás familiares que forman parte de este objetivo alcanzado.

## RESUMEN

La investigación titulada, "**Gestión de recursos humanos y su evaluación de desempeño en empresas competitivas en la provincia Huánuco 2015**", trata de una nueva concepción de la Gestión de los recursos humanos y en su evaluación de desempeño, para contar de esta forma con empresas realmente competitivas.

El entorno que afectan a las empresas y a la función de Recursos Humanas 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 intensas competencias, las ventajas competitivas son y seguirá 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 los Recursos Humanos, proporciona una mejor comprensión de los imperativos estratégicos y empresariales que impulsaron las políticas Y prácticas de relaciones industriales en el pasado. Más recientemente, la formación de los imperativos estratégicos y empresariales que impulsaron las políticas y práctica de relaciones en el pasado. Más recientemente la formación de RRHH no solo 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 que enfrentan compañías, se le ha estado haciendo un cercano escrutinio a la función, al

confrontarse con la acusación de ser muy costoso e inmenso en sus propias actividades funcionales y proporcionando un valor empresarial no mensurable. La función RR.HH. confronta dos alternativas: comprometerse en un cambio fundamental o extinguirse.

El principal motivo, para cambiar la función de RR.HH. es realimentarla como una función administrativa y volverse una función más estratégica.

Al lograr la transformación deseada involucra un tremendo trabajo y compromiso y depende principalmente del trabajo de equipo y del liderazgo efectivo.

## **ABSTRACT**

The research entitled "Human resources management and performance evaluation in competitive enterprises in the province Huanuco 2015" is a new concept of management of human resources and their performance evaluation, to count this way with companies really competitive.

The environment that affect businesses and the role of Human Resources is manifested by the following:

- The initiatives of organizations to compete more efficiently and effectively, in terms of quality and satisfaction, modify the structure of the company, adapting to the demands and broader economic changes, such as globalization of the economy or the close competition in national and international markets.
- The social and demographic, such as the reduction of people coming to an active working life and changes in values of workers changes.
- Issues related to the availability of natural resources such as pollution and costs of energy resources.
- The politicians, such as increased regulation to cross borders between countries with different levels of development issues.

In this environment of intense global competition, intense competition, competitive advantages are and will remain the people. While companies confront these competitive challenges with drastic changes to their strategies, structures and processes changes, human resources executives are right in the middle of

the process, change. It is the function that has been most impacted by the changes, and at the same time, should be responsible for some of those changes. They are forced to focus the human resources function as a way to improve business and being under intense scrutiny from senior management , executives of human resources must rethink their roles and responsibilities to redesign it so that opposite successfully the challenges of the new millennium.

The history of the evolution of the formation of Human Resources, provides a better understanding of the strategic and business imperatives that drove the industrial policies and practices relate in the past. More recently, the formation of strategic and business imperatives that drove the policies and practice of relations in the past. More recently, human resources training has not only maintained the rimo with the rapidly changing business environment and new challenges presented, unable to offer viable solutions and practical problems facing companies approach, he has been making a close scrutiny function , when confronted with the accusation of being very costly and immense in its own functional activities- and providing no measurable business value. The HR function confronts two alternatives: engage in a fundamental change or become extinct.

The main reason to change the HR function is showing it as an administrative function and become a more strategic role.

To achieve the desired transformation involves a tremendous work and commitment and depends mainly on team work and effective leadership.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....09

#### 1.1 ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA.....09

#### 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....11

1.2.1 Problema General..... 11

1.2.2 Problemas Específicos..... 11

#### 1.3 OBJETIVOS..... 11

1.3.1 Ojetivo General..... 11

1.3.2 Obejtivos Específicos..... 12

#### 1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA..... 12

1.4.1 Justificación Teórica..... 12

1.4.2 Justificacón Metodologica..... 13

1.4.3 Justificación Práctica..... 13

#### 1.5 LIMITACIONES..... 14

### CAPITULO II: MARCO TEÓRICO..... 15

#### 2.1 REVISIÓN DE ESTUDIOS REALIZADOS..... 15

#### 2.2 CONCEPTOS FUNDAMENTALES..... 28

#### 2.3 MARCO SITUACIONAL..... 58

#### 2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS..... 94

### CAPITULO III: HIPÓTESIS, VARIABLES, INDICADORES Y DEFINICIONES

#### OPERACIONALES..... 100

#### 3.1 HIPOTESIS..... 100

3.1.1 Hipotesis General..... 100

3.1.2 Hipotesis Especificas.....	100
<b>3.2 SISTEMA DE VARIABLES E</b>	
<b>INDICADORES.....</b>	<b>102</b>
3.2.1 Variable independiente.....	102
3.2.2 Variable dependiente.....	102
3.2.3 Indicadores.....	102
<b>CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>104</b>
4.1 NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	104
4.2 MÉTODOS Y DISEÑOS DE LA	
INVESTIGACIÓN.....	104
<b>CAPITULO V: UNIVERSO/ POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>106</b>
<b>CAPITULO VI: TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE</b>	
<b>DATOS.....</b>	<b>108</b>
6.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA VALIDACIÓN DE LAS	
HIPÓTESIS Y LA RECOPIACIÓN DE LOS DATOS.....	108
6.2 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS	
DATOS.....	108
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	128
CONCLUSIONES.....	131
RECOMENDACIONES.....	139
BIBLIOGRAFIA.....	141

## **INTRODUCCIÓN**

La función de Recursos Humanos al estar viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, se convierte en un 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, los procesos de gestión están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

El objetivo general que guió la presente investigación fue: "Explicar las condiciones en las que se está llevando a cabo la gestión de los Recursos Humanos y su evaluación de desempeño en empresas competitivas en la Provincia Huánuco 2015"; los objetivos específicos fueron: "Analizar los elementos que involucra el proceso de gestión de recursos humanos en las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015"; "Describir las estrategias en el proceso de gestión de recursos humanos utilizadas por las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015"; "Explicar la evolución de los enfoques del proceso de gestión de recursos humanos en las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015".

La pregunta general planteada fue: ¿Bajo qué condiciones se está llevando a cabo la gestión de los Recursos Humanos y su evaluación de desempeño en empresas competitivas en la Provincia Huánuco 2015? Las preguntas específicas fueron: ¿Qué elementos involucra el proceso de gestión de recursos humanos en las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015?; ¿Cuáles son las

estrategias en el proceso de gestión de recursos humanos utilizadas por las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015?, ¿Cómo ha sido la evolución de los enfoques del proceso de gestión de recursos humanos en las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015?

Se justifica la investigación por que se trató de aplicar la conceptualización teórica de la gestión de los Recursos Humanos y la competitividad de las empresas para así comprobar y contrastar con la realidad y tener una teoría que nos permita explicar la incidencia de ambas variables.

El presente informe de investigación está estructurado en seis capítulos. En el capítulo I trata del sobre el problema de investigación, lográndose precisar el objeto de investigación; en el capítulo II, se analiza el marco teórico; en el capítulo III se operacionalizan las variables en estudio y la formulación de la hipótesis; el capítulo IV se describe la metodología utilizada; en el capítulo V se determina el universo, población y muestra; en el capítulo VI se detalla las técnicas de recolección y tratamiento de datos y se muestra los resultados obtenidos.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes y fundamentación del problema

Hoy en día la llamada función de los Recursos Humanos está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa. Como afirma **Latorre (2012)**, el Desarrollo Humano, su capacidad, su desempeño, están viviendo estos cambios. De igual manera, demostrar que los procesos de gestión de los recursos humanos están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

Según el estudio del **Banco Interamericano de Desarrollo**, para toda empresa moderna que se involucra en el desarrollo humano, o Gestión de las personas, consideran que este es 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.

Otro de los aspectos que involucran el desarrollo humano, su capacidad, su función y/o desempeño, es que la propia empresa ha cambiado su modelo de organización y de gestión como el paso de los burócratas verticales a la empresa horizontal o competitiva.

**Manuel Castells**, basándose en sus estudios manifiesta que para maniobrar en la nueva economía global, caracterizada por el aluvión constante de nuevos competidores que emplean nuevas tecnologías y capacidades de recorte de costos, las empresas tienen sobre todo que hacerse más efectivas en lugar de más económicas.

En estas dimensiones es que, el estudio de la gestión de los recursos humanos y su impacto en la competitividad de las empresas, constituye un 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.

## **1.2. Formulación del Problema**

De acuerdo a lo descrito anteriormente se pueden plantear las siguientes preguntas:

### **1.2.1. Problema General**

¿Bajo qué condiciones se está llevando a cabo la gestión de los Recursos Humanos y su evaluación de desempeño en empresas competitivas en la Provincia Huánuco 2015?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Qué elementos involucra el proceso de gestión de recursos humanos en las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015?
- ¿Cuáles son las estrategias en el proceso de gestión de recursos humanos utilizadas por las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015?
- ¿Cómo ha sido la evolución de los enfoques del proceso de gestión de recursos humanos en las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015?

### **1.3. Objetivos generales y específicos**

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

Explicar las condiciones en las que se está llevando a cabo la gestión de los Recursos Humanos y su evaluación de desempeño en empresas competitivas en la Provincia Huánuco 2015.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analizar los elementos que involucra el proceso de gestión de recursos humanos en las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015.
- Describir las estrategias en el proceso de gestión de recursos humanos utilizadas por las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015.
- Explicar la evolución de los enfoques del proceso de gestión de recursos humanos en las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015.

### **1.4. Justificación e importancia**

La presente investigación trata de aplicar la conceptualización teórica de la Gestión de los Recursos Humanos y la competitividad para así comprobar y contrastar con la realidad empírica, y tener una teoría

que nos permita explicar la incidencia que se tratan en ambas variables.

Además, involucra un enfoque cualitativo, que a su vez considera distintas técnicas, con sus respectivos instrumentos, el mismo que nos permitió explicar la incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en la Competitividad de las empresas.

Finalmente, consiste en analizar la gestión de los Recursos Humanos y cómo ésta influye en la competitividad de las empresas de la Provincia Huánuco. Por consiguiente, el análisis expone tanto las decisiones corporativas para cambiar la orientación de la gestión de Recursos Humanos la cual involucra: la evaluación del sistema de desempeño, los enfoques, métodos y prácticas que se utilizan para implementar el cambio, las nuevas funciones, roles, responsabilidades y competencias de los recursos humanos.

Por consiguiente esta investigación busca analizar si verdaderamente existe una gestión de los recursos humanos y como ésta incide en la competitividad de las empresas, esto nos permitirá ver la situación actual de la provincia y a partir de ello los representantes

Departamentales, Provinciales y Locales tomarán decisiones estratégicas para mejorar la competitividad de las empresas a través de una buena gestión de los recursos humanos.

### **1.5. Limitaciones**

La principal limitación para el desarrollo de esta investigación es la escasez bibliográfica sobre estudios a nivel local relacionado con la gestión de los recursos humanos y la competitividad de las empresas, lo que conllevó a trabajar con información general encontrada en artículos, informes y extractos reportados por diversas instituciones.

Otra de las limitaciones es la disposición por parte de los empleados en brindar toda la información requerida o disposición de tiempo por parte de ellos por sus ocupaciones laborales.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Revisión de estudios realizados**

El entorno se caracteriza por continuos cambios, además de un proceso de globalización de las economías que ha cambiado las formas de la competencia empresarial, las cuales están dominadas actualmente por los activos intangibles y por las personas que, o bien los componen o bien los utilizan. Por dicha razón, las empresas que actúan globalmente prestan atención especial a la dirección de sus Recursos Humanos, concibiendo a estos activos como un componente estratégico.

**Manuel Castells (1986)** manifiesta que en toda la historia de la humanidad han sucedido 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.

### **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 mecánico 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 más 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 utilizado para formar las estructuras organizacionales 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 acentuaba 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 más 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.

Para **Jeff Harris (1987)** 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 delegadas 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.

Los estudios de **Fisher (1989)** subdividen el sistema de gestión de RR.HH en macro recursos humanos y micro recursos humanos. Los macro RR.HH. están relacionados con aspectos estratégicos (fusiones, adquisiciones, perspectivas de aumento o disminución de la fuerza

laboral) y los micro RR.HH incluyen la selección, formación, evaluación del desempeño, esto es, el programa de las prácticas de RRHH.

Para **Boswell (2001)** los macro recursos humanos y micro recursos humanos, ambos aspectos de los RRHH, deberían estar relacionados para una consecución de la misión de la empresa. Las prácticas de recursos humanos influyen sobre las percepciones y actitudes de los empleados a nivel individual y a nivel organizacional. Asimismo, estas percepciones y actitudes influyen sobre el desempeño en la organización.

Según **Bedoya (2003)**, la función de Recursos Humanos está 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. En otras palabras lo que se está viendo es una nueva concepción en la gestión de los recursos humanos para así poder contar con empresas realmente competitivas.

El trabajo de **Latorre Navarro (2012)** manifiesta que las organizaciones se adaptan al entorno mediante las estrategias y políticas empresariales. La gestión de la fuerza laboral es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas

ocasiones al éxito o el fracaso de la empresa. La gestión de la fuerza laboral se realiza mediante el sistema de gestión de recursos humanos (RR.HH).

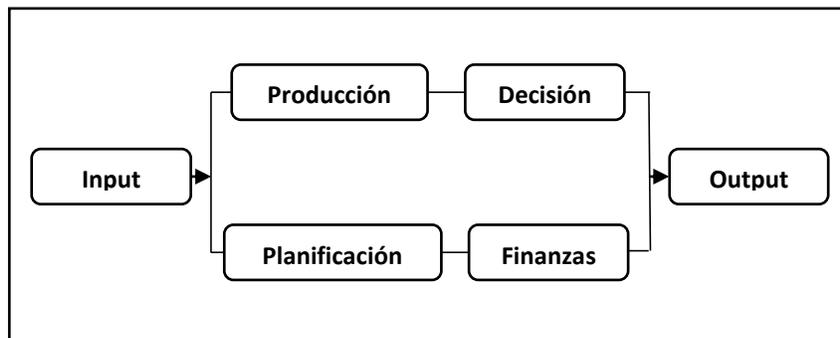
## **2.2. Conceptos fundamentales**

### **2.2.1. Empresa**

Son numerosos los estudios que se han realizado sobre la empresa, así como las definiciones que se han dado al respecto. Cada una de ellas resalta algunos de los aspectos sobre los que se puede incidir, aspectos jurídicos o comerciales, entre otros. A continuación, veremos algunas de estas definiciones.

Para **Rodrigo Uría (2011)**, la empresa “es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad de intermediar en el mercado de bienes o servicios”. Como vemos estamos ante una definición jurídico – mercantil. **Vicente Tena** sitúa a la empresa dentro del campo de las organizaciones y señala que hay que considerar la empresa como un ente que necesita organización para obtener sus metas. **Eduardo Bueno Campos (2012)** define la empresa como “un conjunto de elementos o factores humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades físico-espaciales o centros de gestión y combinados y ordenados según determinados tipos de estructura organizativa”.

De estas definiciones se deduce que la empresa tiene un componente jurídico, uno económico y un componente que se desenvuelve dentro del campo de las organizaciones. Además, la empresa combina elementos productivos, decisorios, financieros y organizativos para convertir un **input** en un **output**.



## **LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL:**

Cuando hablamos de empresa tenemos que hablar necesariamente de organización empresarial, que gira en torno a una estructura que le permite cumplir sus objetivos.

### **A. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN:**

La empresa es una organización, entendiendo por tal un conjunto de elementos y personas que necesitan ordenarse para conseguir unos objetivos. Cualquier organización necesita dotarse de una estructura que le permita funcionar; es fácil verlo en cualquier de las organizaciones de las que formamos parte. La empresa tiene esta

misma necesidad que cubrir, pues tiene que alcanzar los fines que se ha propuesto.

Pero hoy en día no solo es importante para la empresa pensar en una estructura ordenada y funcional, sino que las modernas corrientes de estudios empresariales hablan de la necesidad que las organizaciones empresariales se doten de directivos que piensen y decidan actuar de forma estratégica, puesto que existan algunos factores claves que así lo aconsejan, entre ellos la existencia de:

- **Mercado de productos y servicios** que están viviendo una época de avances constantes que hacen que la competencia sea cada día más dura.

Esto obliga a las empresas a estar en continua tensión, intentando adelantarse a los cambios que se pueda producir.

- La globalización de la economía ha hecho que el mundo sea un mercado global, por ello los modelos estándares de los productos o servicios ya no son estándares locales o regionales sino mundiales.

**Mintzbert** define la estructura de la empresa, "el conjunto de todas las formas en que se dividen el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

Cinco grupos se ordenan jerárquicamente de la siguiente forma:

- El ápice estratégico estaría situado en la cúspide de la pirámide y está formado por el conjunto de personas que se encargan de realizar las tareas de dirección de la organización. A su vez, coordinan al resto de grupo de integran la misma.
- La línea media está formado por un conjunto de trabajadores que ocupan puestos de mandos intermedios en la empresa. Son los encargados de realizar los trabajos de los obreros, a la vez que supervisan a éstos y unen la base de la organización con el ápice estratégico.
- En la base se encuentran el núcleo de operaciones. Comprende el conjunto de operarios que se encargan directamente de la producción de bienes o servicios.
- La **tecnoestructura**, se encargaría de realizar los procesos de normalización en la empresa. El **staff** de apoyo estaría integrado por el grupo de personas que se encuentran especializadas en determinadas tareas que la empresa necesita.

## **B. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.**

A la hora de estudiar los elementos que pueden intervenir en el proceso de diseño de la estructura de cualquier organización, hemos de tener clara la siguiente premisa:

La estructura de la empresa tiene que servir para poder lograr los objetivos reales que se haya marcado.

El diseño de una estructura empresarial debería pensar en estos elementos:

➤ **La Planificación**

Suponer secuenciar la consecución de los diversos objetivos, tanto generales como específicos, que la organización se ha planteado.

➤ **La Coordinación**

Es el mecanismo a través del cual se relacionan las distintas actividades que se desarrollan en la empresa.

La función de coordinación es realizada normalmente por profesionales especializados en estas tareas.

➤ **La centralización – descentralización.**

Hablamos de centralización para referirnos a un sistema de organización que concentra la mayor parte de las decisiones en un grupo reducido de personas u órganos.

Hablamos de descentralización para referirnos a un sistema de organización que permite tomar decisiones a un grupo amplio de personas u órganos en las materias propias de la competencia. Estas personas u órganos pertenecen a distintos niveles jerárquicos.

➤ **El tamaño de la empresa**

En sentido general, entendemos por tamaño de la empresa el número de personas que integran la organización. En sentido específico, entendemos por tamaño el número de personas que integran cada uno de tamaño.

➤ **La tecnología**

Estamos viviendo unas décadas de desarrollo tecnológico espectacular. Las grandes empresas, sobre todo las multinacionales o transnacionales, se han encargado de crear sus propios departamentos de investigación y desarrollo, son los famosos I+D. En los últimos tiempos, el control de la tecnología ha permitido la creación de algunos monopolios.

La dimensión global de la economía y del comercio hace que el transvase de la tecnología tenga también una dimensión mundial.

La empresa necesita crear nuevas tecnologías para conseguir dos objetivos:

- Incrementar su productividad.
- Lograr una mayor diferenciación en sus productos respecto al resto de competidores en el mercado.

➤ **El entorno**

Estamos viendo como la empresa es un organismo vivo con su propia dinámica interna, que hay que cuidar. Ahora bien, la

empresa es también un sistema social abierto al entorno que la rodea.

La política, la cultura, la economía y las constantes modificaciones legales afectan a las organizaciones, pero también les afecta el funcionamiento de otras empresas, el de sus proveedores y, de forma muy notoria, el de sus propios clientes.

### **C. Modernas formas de organización empresarial.**

En los últimos años se han observado una continua serie de cambios en los modelos de localización y organización de las industrias.

Un cambio muy reciente, favorecido por la aparición de nuevas tecnologías de transporte y comunicaciones, es la forma en que el capital se organiza y se hace más flexible. Es muy frecuente oír hablar del *joint venture*, o uniones de empresas, que intentan aprovechar el potencial de cada una de ellas poniéndolo en común.

Un cambio crucial de esta organización se produce tanto en el interior de las empresas como entre en las relaciones entre ellas. En contraste con las estructuras tradicionales en pirámide (estructuras organizativas piramidales), aparecen otras nuevas formas cuyo funcionamiento es mucho menos rígido y más dinámico.

## **Clasificación de las empresas según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT:**

Al no ser una tarea fácil la clasificación de las empresas, por varios motivos: existe un número de organizaciones de tipo; las actividades a que se dedican, variadas estructuras organizativas y productivas, entre otras; se ha realizado una clasificación centrado en el análisis sobre los tipos de empresas más habituales:

### A. Según su tamaño:

En función del número de trabajadores, se diferencia entre:

- **Microempresas:** está formado por un número de trabajadores entre uno y cinco.
- **Pequeñas empresas:** tiene de seis a 50 trabajadores.
- **Empresas medianas:** está comprendido entre 51 y 500 trabajadores.
- **Grandes empresas:** cuentan con más de 500 trabajadores.

### B. Según la propiedad del capital

- **Empresa privada** es cuando el capital para la creación de la empresa se aporta y está en manos privadas.
- **Empresa pública.** Si todo o parte del capital empresarial es propiedad del Estado, se dice que estamos ante una empresa pública.

- **Empresas mixtas.** son aquellas en las que el capital es en parte privado y en parte público.

C. Según el ámbito geográfico de su actividad:

- **Empresas locales.** Desarrollan sus actividades en un ámbito geográfico inferior al nacional.
- **Empresas nacionales.** Ejercen su actividad en todo el territorio de una nación o Estado.
- **Empresas internacionales.** El ámbito geográfico de su actividad supera las fronteras nacionales.

D. Según el sector económico al que pertenecen:

- **Empresas del sector primario:** su actividad se relaciona con la extracción de materia prima. Se incluyen aquí las dedicadas a la agricultura, ganadería, pesca y minería.
- **Empresas del sector secundario.** Su actividad principal es la transformación de las materias primas. Un ejemplo es la industria siderometalúrgica.
- **Empresas del sector terciario.** La actividad de estas empresas se centra en la prestación de servicios.
- **Empresas del sector cuaternario.** Por la importancia de las constructoras, algunos autores las incluyen aquí.

E. Según el número de bienes que producen o servicios que prestan

- **Empresas monoproductoras.** Se dedican a producir un único bien o servicio.
- **Empresas multiproductoras.** Producen más de un bien o servicio.

F. Según la delegación existente en la toma de decisiones:

- **Empresas centralizadas.** Son aquellas que centran la toma de decisiones en algún o algunos órganos.
- **Empresas descentralizadas.** Son aquellas que reparten la capacidad para la toma de decisiones entre diversos órganos de diferentes niveles jerárquicos.

G. Según su forma jurídica.

- **Unipersonal**

En este caso, una persona natural es quien ejerce la actividad económica y como conductor o propietario del negocio o empresa, es responsable de su manejo y responde ante terceros no sólo con los bienes del negocio, sino también con los de su patrimonio personal.

- **Empresa Individual de Responsabilidad Limitada E.I.R.L.**

En este caso la persona jurídica formada tiene patrimonio propio, está constituida por la voluntad de una sola persona, sin embargo

se le considera como una persona jurídica y por ello debe inscribirse en los Registros Públicos a través de una Escritura de Constitución. La responsabilidad de la empresa está limitada a su patrimonio.

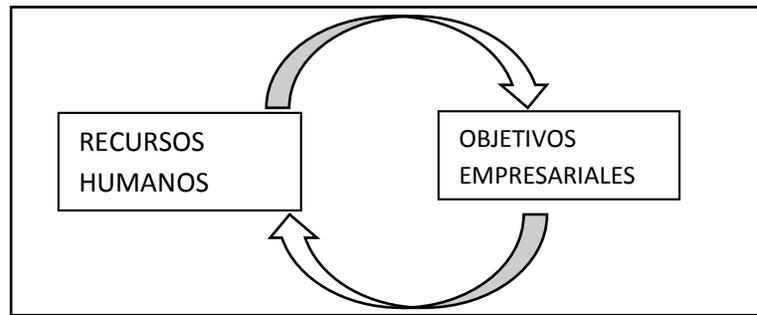
#### - **En Sociedad**

Entre las más conocidas están las siguientes:

- **Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada-S.R.L.:** la cual requiere un mínimo de dos socios y no más de 20 .El capital social está integrada por las aportaciones de los socios y estos no responden personalmente o con su patrimonio por las deudas u obligaciones de la empresa.
- **Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C)** requiere un mínimo de 3 accionistas y un máximo de 20. El capital está representado por acciones y tienen por ello una Junta General de Accionistas y un Gerente quien ejerce la representación legal.
- **Sociedad Anónima (S.A.)** requiere un mínimo de 3 accionistas y no tiene un número máximo de ellos. Es la modalidad ordinaria y la más tradicional. Está conformada por tres órganos que son: la junta General de Accionistas, el Directorio y el Gerente que es nombrado por el Directorio.

### **2.2.2. Gestión de los Recursos Humanos:**

**Ignacio de la Cruz Lablanca (2001)** define el ámbito de actuación de recursos humanos como muy amplios y transversales. Por esta razón al hablar de recursos humanos se habla de gestión, para reforzar la idea de interrelación e integración entre las distintas funciones que comprende a toda la organización, ya que abarca todas las decisiones y acciones implicadas en las relaciones que tienen los empleados entre sí y en las que mantiene la empresa con ellos. Aunque las decisiones de los más altos órganos de la empresa siempre afectan a los empleados, es desde recursos humanos desde donde se planifican y se establecen las pautas para llevarlas a cabo. Por esta razón, en la medida en que la Dirección General y la Dirección de Recursos Humanos estén cercanas y alineadas en sus planteamientos, las acciones puestas en marcha serán coherentes y facilitarán la consecución de los objetivos organizativos. La gestión de recursos humanos debe hacerse con un enfoque proactivo: las actuaciones planteadas desde recursos humanos deben anticipar los problemas y dificultades que se pueden producir en el futuro y ser acordes con las necesidades que se derivan de los planes estratégicos de la empresa. En este sentido, los objetivos de recursos humanos dependen de los objetivos de la organización (aunque para establecer éstos, la empresa debe contar también con los condicionantes derivados del equipo de trabajadores).



El departamento de recursos humanos debe ofrecer a la empresa en cada momento los recursos humanos necesarios y con las competencias requeridas para que la empresa pueda conseguir los objetivos que se ha marcado. Para que la dirección de recursos humanos tenga este enfoque estratégico, debe estar orientada a largo plazo e interrelacionada con el resto de procesos organizativos. Además, requiere la implicación de la línea en la implantación de las directrices de recursos humanos (en lo relativo a selección, formación, evaluación, retribución) a lo largo de la organización.

### **PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**

**Flory Fernández (2000)** manifiesta que el proceso empresarial de la gestión de recursos humanos está compuesto por una serie de tareas, las cuales se interrelacionan lógicamente con el propósito de brindarle a la organización el número y la calidad de empleados que necesita para llevar a cabo adecuadamente sus otras funciones y poder cumplir con los objetivos que se ha propuesto. Los objetivos del Departamento de

Personal, como principal ente encargado del proceso empresarial de gestión de recursos humanos, giran alrededor de contribuir al desarrollo de la empresa, mediante un manejo adecuado de las relaciones laborales. Para ello realiza un conjunto de subprocesos, tendientes a proveer el recurso humano requerido, los cuales va desde convertir a un extraño en un empleado, hasta lograr que ese empleado sea un buen empleado; de acuerdo con las necesidades de la empresa. Las principales actividades del proceso de la gestión de los recursos humanos en la empresa, se encuentran ubicadas en los subprocesos de: planeación, reclutamiento, selección, desarrollo-evaluación y compensación-protección.

➤ **SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN**

En el Subproceso de Planificación se detectan las necesidades actuales y se prevén las necesidades futuras, de modo que se asegure a la empresa la posibilidad de contar con la cantidad y la calidad de personas adecuadas para lograr sus objetivos. Para ello se requiere en primer lugar, disponer de un inventario de recursos humanos, como un cuadro base para la formación potencial y donde se incluyan aspectos específicos de cada empleado, tales como:

- a)** nombre y número del empleado, edad, fecha en que se contrató, puestos anteriores dentro de la empresa y fechas en que los ocupó, puesto que ocupa actualmente;
- b)** funciones del puesto actual; responsabilidades en equipo, seguridad, supervisión, etc., educación formal e informal con que cuenta; capacitación adicional, pero que no ocupa para su puesto actual;
- c)** evaluaciones realizadas, aspectos en que debe mejorar, potencial para futuras promociones. Dentro de las técnicas para pronosticar hay algunas muy sencillas, como las basadas en la experiencia y otras más complejas, como las basadas en tendencias y otros factores. Como ejemplo de las primeras puede usarse el juicio de personas con conocimiento y amplia visión de la empresa, tal como un encargado de personal; y consultas a gerentes y directores generales o bien combinando ambas fuentes autorizadas por la experiencia. Las basadas en tendencias pueden recurrir a una extrapolación, donde se prolonguen las tendencias del pasado o a hacer variar el crecimiento del personal relacionándolo con diversos índices como producción, ventas, efectivo, presupuesto, etc. Otras técnicas aún más sofisticadas pueden recurrir a análisis estadísticos o a modelos matemáticos manejados con

paquetes de computación y también a lo ocurrido en empresas similares.

➤ **SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO**

En el Subproceso de Reclutamiento se identifica a extraños, que pueden convertirse en candidatos para ocupar los puestos que queden vacantes o aquellos que pueden crearse, por las necesidades de la empresa. En este subproceso conviene hacer la distinción entre fuentes y medios para el reclutamiento, en el sentido de que las primeras se refieren a los lugares en donde se encuentran los posibles candidatos, mientras que los segundos aluden a las diversas formas con que se puede atraerlos a la empresa. Dentro de las fuentes hay tanto internas como externas; la interna se refiere a la posibilidad de los empleados actuales que poseen méritos, para ascender dentro de la pirámide organizacional y ocupar puestos superiores; donde se les reconozca su conocimiento de la empresa y se les recompense su dedicación a la misma. Además de que ya la empresa los conoce a ellos y va un poco más segura de lo acertado de su escogencia. Algunas de las fuentes externas pueden ser: agencias públicas o privadas de empleo, escuelas, colegios o universidades, organizaciones de profesionales, asociaciones y organizaciones laborales, otras empresas y personas que se presentan

espontáneamente. Con respecto a los medios, los más comunes son los de hacer solicitudes orales o escritas a los actuales trabajadores, requisiciones al sindicato, folletos, archivo de solicitudes muertas, envío de cartas ya sea personalmente o por correo, llamadas telefónicas, anuncios en periódicos, radio o televisión, conferencias y charlas en los lugares mencionados anteriormente, etc. La información referente a esos posibles candidatos debe reunirse en una forma estandarizada, por ejemplo, en un formulario de solicitud de empleo, donde se consignan los datos personales, la preparación académica, los antecedentes laborales y otros aspectos de interés para la empresa, como pertenencia a organizaciones y pasatiempos; además de las referencias o recomendaciones.

➤ **SUBPROCESO DE SELECCIÓN**

En el Subproceso de Selección se escoge de entre todos los posibles candidatos, aquellos que aparentemente serán los más adecuados para entrar a trabajar en la empresa. Este subproceso consta de una serie de etapas, las cuales deben cumplirse a cabalidad, para poder realmente escoger al mejor candidato. Aunque no existe una única manera de seleccionar al personal, porque cada empresa usa la más adecuada a sus necesidades y la modifica dependiendo de sus circunstancias internas y del

contexto que la rodea; a continuación se mencionan las etapas más comunes:

- a) establecimiento de los criterios para la selección
- b) recepción preliminar de los formularios de solicitud
- c) entrevistas para la selección preliminar
- d) verificación de datos y referencias dadas
- e) pruebas de idoneidad para el puesto
- f) realización de un examen médico general
- g) entrevista con el futuro superior
- h) descripción completa del puesto
- i) período de prueba definido
- j) decisión para los que no se contratan

Dichas etapas no garantizan necesariamente que el candidato escogido haga todo lo que es capaz de hacer, de acuerdo con los análisis a los que se le ha sometido, es decir, únicamente se puede saber lo que puede hacer, no lo que realmente va a hacer. Lo que sí puede afirmarse es que, entre mejores sean la planificación, el reclutamiento y la selección de los futuros empleados, mayor será la posibilidad de que las empresas lleguen a contar con los recursos humanos idóneos, necesarios para desarrollar su gestión empresarial de una manera eficiente y eficaz.

## ➤ **SUBPROCESO DE DESARROLLO Y EVALUACION**

En el Subproceso de Desarrollo y Evaluación se pretende que el nuevo empleado llegue a convertirse en un buen empleado; para ello se requiere que tenga una introducción adecuada a la empresa; dependiendo de su formación previa y de las necesidades de la empresa; puede requerirse que se le dé capacitación de alguna manera, con lo que se contribuye a su desarrollo; de ese modo se sientan las bases para los posibles ascensos dentro de la estructura jerárquica, para lo cual posteriormente debe evaluarse su desempeño y así comparar el rendimiento real contra el rendimiento esperado, en aras de corregir aquellos aspectos en los que se encuentren deficiencias. La orientación puede realizarse formal o informalmente, en todo caso requiere de aspectos generales sobre la empresa, tales como orígenes, estructura actual, políticas, normas y procedimientos seguidos, descripción de los procesos de trabajo, política salarial, prestaciones y servicios disponibles. Algunos de los aspectos específicos se refieren al puesto particular de que se trate, con descripción de sus funciones y deberes, ubicación dentro de la estructura, relación con otros puestos. Paralelamente debe incluir la presentación de los futuros compañeros y de los otros funcionarios con los que va a tener mayor relación. En cuanto a la

capacitación, lo primero que debe hacerse es diagnosticar las necesidades actuales y futuras de la empresa, junto con los objetivos que pretenden lograrse y una descripción de los posibles programas en lo que se refiere a su contenido: si es para enseñar habilidades, para suministrar conocimientos o para cambiar actitudes. Entre los posibles tipos de capacitación se encuentran: instrucción directa sobre el puesto en horas de trabajo, rotación de puestos, enseñanza por medio de un experto, conferencias, audiovisuales, videos, películas, simulación de condiciones reales y enseñanza formal en cursos. La política de ascensos internos debe comunicarse oficialmente y por escrito de una manera anticipada, para que los empleados sepan con qué criterios pueden optar a ellos: méritos, antigüedad u otros; también debe definirse si existen posibilidades de movimientos laterales con transferencias a otros departamentos y secciones. Para la evaluación también deben definirse los parámetros con los que va a realizarse, los estándares para el desempeño y el tipo y frecuencia de evaluaciones que van a realizarse; además de los objetivos perseguidos y las consecuencias que se derivan de las mismas.

➤ **SUBPROCESO DE COMPENSACION y PROTECCION**

En el Subproceso de Compensación y Protección se determina la forma en que se va a retribuir a los empleados por las labores

realizadas; al igual que la cantidad y la calidad de servicios económicos y sociales complementarios, requeridos para que el personal cuente con una adecuada calidad de vida en su trabajo. En este subproceso también se deben definir las reglas para el manejo de las relaciones laborales y las disposiciones para el manejo de los diferentes trámites administrativos, relacionados con el manejo de personal. En cuanto a la determinación de los sueldos y salarios del personal debe aclararse la forma en que se va a realizar y los factores que se toman en cuenta para ello, tales como: responsabilidad, habilidad, experiencia, educación, capacitación, esfuerzo físico o mental y condiciones en que se desempeña el trabajo. Dentro de los incentivos complementarios al salario, pueden mencionarse algunos como: los relacionados con la producción, compensación por nuevos conocimientos, aumentos por méritos de acuerdo con la evaluación del desempeño, ausencias con o sin goce de sueldo, apoyo financiero y de tiempo para la educación formal, préstamos personales y para vivienda, pólizas de vida, repartición de utilidades. También existen otras más de tipo generales, como: transporte, parqueo, uniformes, guardería, servicios de cafetería y restaurante, flexibilidad en los horarios, días feriados adicionales, actividades deportivas y culturales. En lo que se refiere al manejo de las

relaciones laborales, debe definirse sobre todo lo referente a posibles conflictos, como: política para la tramitación de las quejas, sanciones disciplinarias, encuestas de actitudes, contrato de trabajo, reglamento interno de trabajo, causales de despido con o sin responsabilidad patronal, entrevista de salida, etc. Algunos de los trámites de documentación que deben realizarse para el manejo del personal se refieren a: nombramientos interinos o en propiedad, ascensos interinos o en propiedad, vacaciones, permisos con o sin goce de sueldos, incapacidades, horas extra, llegadas tardías, sanciones, etc. Para estos trámites debe especificarse tanto los respectivos formularios que deben usarse, como los procedimientos que deben seguirse para su ejecución y posterior control, en aras de garantizar una gestión igual para todas las secciones y departamentos de la empresa.

### **2.2.3. Competitividad empresarial**

Hablamos de competitividad empresarial al hacer referencia a las diferentes estrategias y métodos que las diversas entidades comerciales llevan a cabo con tal de no sólo obtener los mejores resultados sino también de que esos resultados sean los mejores en el rubro. Así, las empresas realizan diferentes campañas en las que a través de elementos como publicidad, calidad del producto o servicio, confianza, efectividad o tradición apelan a diferentes clientes que pueden ya existir

o que pueden generarse a partir del momento. Mientras que una empresa siempre busca obtener un determinado tipo de resultado que le permita subsistir en el área en el que se inserta, la idea de competitividad empresarial supone además que las empresas compiten entre sí para ubicarse de la mejor manera posible en el marco de la existencia de una oferta de productos o servicios mayor o igual que la demanda. La competitividad empresarial puede, sin embargo, estar también ligada a los diferentes mecanismos que se instauran dentro de la entidad misma para favorecer el buen desarrollo y el interés por mejorar de todas las secciones que la componen, así también como de los individuos que trabajan en ella, sea cual sea su puesto. La competitividad empresarial siempre existe, en mayor o menor medida, dependiendo del rubro, de la ecuación oferta-demanda, de la idea de autoexigencia, etc. Todos ellos son los elementos que pueden hacer que varíe la atención que una empresa le presta a su producto o servicio y al posicionamiento que este tiene en el mercado.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Definición abc. (2016). <<http://www.definicionabc.com/negocios/competitividad-empresarial.php>>

## **FACTORES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL<sup>2</sup>**

Son muchos los factores que inciden en el éxito competitivo de las empresas, pero se podría señalar las siguientes, como las más importantes:

### **a) Capacidades Directivas**

Los directivos desempeñan un papel crucial en las empresas, y sobre ellos recae la responsabilidad de elegir entre las distintas opciones estratégicas y además en la mayoría de los casos son las que las implementan, por tanto se hace necesario un amplio conocimiento de los recursos y capacidades de sus empresas y de su entorno competitivo. El nivel de educación se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa e, incluso, con su nivel de productividad. Las empresas que cuenten con directivos con un mayor grado de formación alcanzarán mayores niveles de éxito.

### **b) Calidad en la Producción o Prestación de Servicios - Diferenciación**

---

<sup>2</sup> Cárdenas, Nelly. (2016). <<http://www.eumed.net>>

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduce en un generador de riquezas.

Lograr la conformidad del conjunto de características y atributos de un producto con las necesidades y expectativas del comprador representa otro de los factores necesarios para competir, el cual también determina decisivamente la reputación o imagen de la empresa en el mercado. Aunque a corto plazo pueden suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo reducen costos, atraen clientes y empleados satisfechos y mejoran la productividad y los resultados de la empresa.

### **c) Ventajas Competitivas (costo-calidad) <sup>3</sup>**

No basta competir, es necesario lograr ventajas competitivas. Pues las empresas competitivas serán aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con tributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denominan

---

<sup>3</sup> Creanegocios. (2016). <<http://www.crecenegocios.com/que-es-una-ventaja-competitiva/>>

ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de éstas es su dinamismo, los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo. Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás.

#### **d) Ventajas comparativas<sup>4</sup>**

La ventaja comparativa es la capacidad de una persona, empresa o país para producir un bien utilizando relativamente menos recursos que otro. Es uno de los fundamentos básicos del comercio entre países, asumiendo como decisivos los costes relativos de producción y no los absolutos. En otras palabras, los países producen bienes que les supone un coste relativo más bajo respecto al resto del mundo.

El modelo de la ventaja comparativa fue desarrollado por el economista David Ricardo como respuesta y mejora de la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith. Según el punto de vista

---

<sup>4</sup> Economipedia. (2016). <<http://economipedia.com/definiciones/ventaja-comparativa.html>>

aportado por Ricardo en el siglo XIX, los países se especializan en la producción y exportación de aquellos bienes que pueden fabricar con costes relativamente más bajos.

Cada país en cuestión se especializará en aquello en lo que sea más eficiente, al tiempo que importará el resto de productos en los que son más ineficaces en términos de producción. Aunque un país no tenga ventaja absoluta al producir algún bien, podrá especializarse en aquellas mercancías en las que encuentre una ventaja comparativa mayor y poder participar finalmente en el mercado internacional.

Se trata entonces de la idea básica de que los países eligen especializarse para poder comerciar en actividades donde tiene cierta ventaja y no en lo que hacer mejor en comparación con los demás. Por lo tanto, la diferencia con la teoría de la ventaja absoluta radica en que **no se produce lo que al país le cuesta menos, sino aquel con menores costes comparativos.**

Según la **teoría de la ventaja comparativa**, dicha ventaja procederá del coste de oportunidad al que se enfrente en la producción de cada bien. En otras palabras y aplicando un ejemplo sencillo, para producir plátanos debe sacrificar menos dejando de lado la producción de manzanas. Formalmente, el país produce un

bien y lo exporta porque tiene un coste relativo menor al de otro país ya que prescinde de la producción de menor cantidad de bien. Siguiendo este patrón de conducta el comercio tiene lugar y hay países importadores y exportadores que funcionan bajo la idea de eficiencia. Un esquema muy simple pero que se convirtió rápidamente en uno de los **pilares fundamentales en el estudio del comercio internacional**.

### **e) Recurso Tecnológicos**

Dentro de los recursos tecnológicos se incluye el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (know-how) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo.

Para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes, las empresas deben examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en sus productos o servicios como en sus procesos. Para ello deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de su competencia. Aquellas empresas que sólo realicen nuevas inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados –o bien no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales– estarán abocadas al fracaso.

El desarrollo de activos tecnológicos, requiere tiempo y dinero. Por lo que los directivos deben planificar cuidadosamente las inversiones en nuevas maquinarias y procesos, y asegurar en sus recursos humanos las competencias necesarias para su manejo.

#### **f) Innovación**

El éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa. Tres son los pilares sobre los que se asienta la innovación: el directivo, los trabajadores y la cooperación con otras empresas.

Tiende a emplearse como sinónimo de innovación el término invención; y no es lo mismo inventar que innovar. Puede existir uno independientemente del otro. Schumpeter ideó la teoría de la innovación como el medio capaz de explicar el desarrollo económico y al analizar el cambio tecnológico diferenció invención e innovación (En el Diccionario de la Real Academia puede leerse: Inventar es descubrir algo nuevo o no conocido. Innovar es alterar algo, introduciendo novedades).

### **g) Recurso Comerciales**

Los procesos comerciales, orientados al mejor conocimiento del mercado y de los clientes, son un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelización de clientes y, de la diferenciación de la competencia. Para ello se necesita contar con profesionales de marketing adecuados a las necesidades; realizar campañas destinadas a fortalecer la marca; poder acceder a todos los canales de distribución.

### **h) Recursos Humanos-Capacitación Laboral**

Para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

La escasa capacidad para atraer y retener personal cualificado, se debe fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales. Para paliar este problema, los bajos salarios pueden complementarse con fórmulas alternativas de retribución adaptadas a cada individuo, por medio de la flexibilidad horaria, los planes de formación o la participación en la gestión, entre otros. El limitado acceso a procesos formativos de capital humano, obstaculiza el aumento de la productividad. Esta situación se traduce en un bajo nivel de competitividad del sector y repercute

en una limitada capacidad sectorial para generar empleo productivo de mayor remuneración e ingresos para una alta proporción de la población.

### **i) Recursos Financieros**

El mantenimiento de buenos estándares financieros es uno de los aspectos relevantes para alcanzar el éxito competitivo en las empresas. La debilidad de los balances en las empresas hace necesaria una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo que evite una la falta de liquidez. Además, también es necesario que se aprovechen las ayudas oficiales existentes (subvenciones a la explotación, subvenciones de capital, bonificaciones fiscales, subvenciones de puntos de interés, etc.), las cuales tratan de paliar este peor acceso a las fuentes de financiación ajenas.

### **j) Cultura**

Con este término se hace referencia al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; sienta las bases de los procedimientos; y ayuda a mantener la cohesión interna. Las empresas que posean fuertes valores culturales lograrán que sus trabajadores tengan claro cuál es su misión, qué deben hacer

y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y, lo que es más importante, cómo actuar ante situaciones imprevisibles.

## **2.3. Marco Situacional**

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

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>5</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

---

<sup>5</sup> ULRICH: Recursos Humanos. Editorial Granica 1997.

de RRHH por otra parte, asegura que las prácticas básicas de recursos humanos se alinean 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:

- 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 en 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:

**a. 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

#### **b. 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

### c. Esquema del Nuevo Modelo de la función de RRHH.

ELEMENTOS	ACTUALMENTE	DEBE CAMBIAR A:
Naturaleza de los programas y funciones de recursos humanos	Responsable Operacional Interno	Estratégica 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 que 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 puede 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 dotados 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:

- 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.

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 más 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 recurrentemente 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 sí misma, reservándose su compromiso unos tres 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 pueda 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 un "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 no éticas, legales o ilegales. Nos encontramos así con los dilemas donde el juicio a los actos no éticos no se muestran tan transparentes como desearíamos.

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.

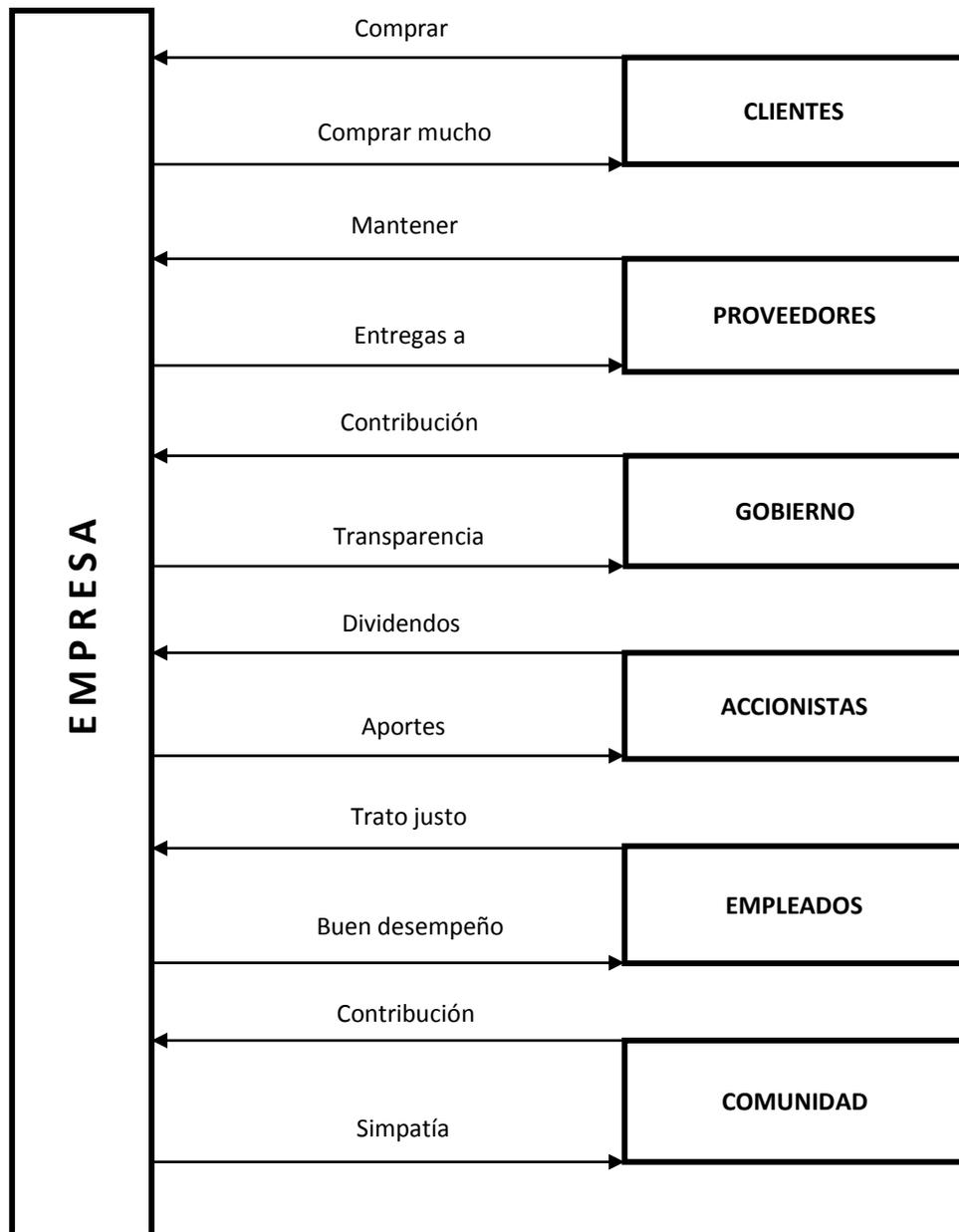
Algunas concepciones sobre las nuevas responsabilidades sociales, tienden a pensar que la conducta ética es rentable.

Según esta idea, si el público percibe claramente una preocupación empresarial en este sentido; se mejoraría la imagen y por ende se captarían más 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 no éticas. 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 responsable 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 RESPONSABILIDAD

		CONDUCTA DE LA EMPRESA	
		CONCIENCIA	NO TIENE CONCIENCIA
REACCION	ESPERADA	OBLIGACION MORAL	OBLIGACION LEGAL
	IGNORADA	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 deber, 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
AMBITO DE LOS EFECTOS	INTERNO	EMPLEADOS	PRODUCTOS O SERVICIOS
	EXTERNO	SOCIEDAD	ACCION 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 contaminación 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 de 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.

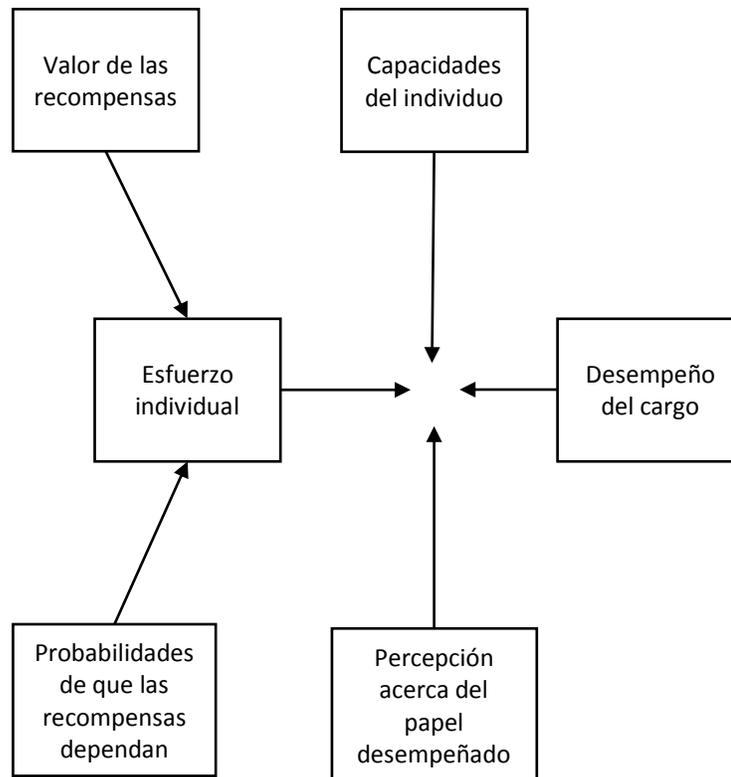
Surgieron algunas interrogantes:

- ¿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. Auto perfeccionamiento 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.

**a. 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.

**b. 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 su 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.

### **c. 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:

TECNICAS Y EJEMPLOS	VENTAJAS	LIMITACIONES
Medidas objetivas: <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 (Medicas injustificadas).</li> <li>✓ No refleja diferencias individuales en la cantidad y calidad del trabajo.</li> <li>✓ Tiene dificultad al medir el nivel gerencial.</li> <li>✓ En el nivel no gerencial no considera las condiciones de trabajo, no compara maquinarias usadas etc.</li> </ul>
Medidas Subjetivas: <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>✓ Sujetas a distorsiones como tendencia central afecto de halo falsedad.</li> <li>✓ Como las escalas gráficas, consume mucho tiempo.</li> <li>✓ Difícil de construir antagonizar 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>
Simulaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejercicios situacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Considera el control durante los periodos de evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La situación es limitada y rara vez corresponde al mundo real; puede obtener desempeño mejor que el normal.</li> </ul>

### **2.3.5. Evaluación de la Función de Recursos Humanos y Evaluación de Desempeño**

Dos temas aparentemente separados, 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 encuestadas 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 de las propias 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.

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.

DE	PARA
<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> </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 actividad</li> <li>- Perspectiva amplia</li> <li>- Pensando “fuera de la caja”</li> <li>- Sociedad</li> <li>- Toma de decisiones descentralizada y programas hechos a la medida</li> </ul>

## 2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

La definición de los términos permitirán darle claridad a las formulaciones utilizadas en el trabajo de investigación realizada.

Para ello utilizaremos el **Diccionario económico Economipedia (2016)**:

- **Organización empresarial.**- Utilización racional de factores, entre los que destaca el humano, que debe considerarse como un recurso.
  - *Formal* es la definida por la empresa que establece departamentos línea (actividad típica) y staff (asesores); niveles jerárquicos y canales de comunicación.
  - *Informal* surge de forma espontánea, por interacción social. Nace al margen de la establecida por la empresa.
- **Gestión:** implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es

también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

- **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.
- **Características de los recursos humanos:** Los recursos humanos se caracterizan en la economía globalizada por: empleo cualificado, formación permanente, retribución variable, externalización de funciones y tendencia a organigramas planos.
- **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.
- **Organización.-** (empresa grande o pequeña): Un grupo de personas juntas en cierto tipo de esfuerzo concentrado o coordinado para alcanzar objetivos.
- **Estrategia:** modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de

recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

- **Reclutamiento.-** Proceso de buscar y atraer un grupo de personas, entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos para los puestos vacantes.
- **Desarrollo.-** El proceso relacionado con la mejora y crecimiento de las capacidades de los individuos y grupos dentro de la empresa.
- **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 las 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.
- **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.
- **Motivación.-** Incentivo del trabajador hacia un objetivo; secuencia causal en la que entra en juego una necesidad que constituye el impulso para lograr un objetivo.

Principales teorías sobre la motivación:

- Teoría de la escala de necesidades de Maslow.
- Teoría bifactorial de Herzberg.
- Teoría de Vroom.

- Teoría de McClelland.
- Teoría de Stacy Adams.
- **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.
- **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.
- **Mercado laboral.**- Espacio geográfico donde concurren los que desean trabajar (oferentes) y los que requieren cubrir un puesto de trabajo (demandante).

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS, VARIABLES, INDICADORES Y DEFINICIONES OPERACIONALES**

#### **3.1. HIPÓTESIS**

##### **3.1.1. Hipótesis General**

Las empresas competitivas están adoptando una nueva concepción de la gestión de los Recursos Humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de su desempeño, lo cual incide en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

##### **3.1.2. Hipótesis Específicas**

- a. Los elementos que consideren las empresas competitivas dentro de su proceso de gestión de recursos humanos están ligados al logro de programas eficaces de gestión y su evaluación de desempeño de los recursos humanos.
- b. En la medida que las empresas desarrollen una filosofía y estrategias de compensación razonables, el desarrollo de

la organización, la función de RRHH y la gestión de la evaluación de desempeño serán eficaces.

- c. Las empresas competitivas están realizando la aplicación de una nueva concepción de los RRHH y la planificación de desempeño, así como la de su sistema de evaluación pertinente, resultando en un proceso de cambio eficaz.

## **3.2. SISTEMA DE VARIABLES E INDICADORES**

### **3.2.1. Variable Independiente**

La gestión de recursos humanos y su evaluación de desempeño.

### **3.2.2. Variable Dependiente**

Desarrollo de una empresa competitiva.

### **3.2.3. Indicadores**

Entre los más importantes tenemos:

- a) Productividad: Unidades de producto por hora de trabajo-maquina.
- b) Naturaleza de la actividad económica.
- c) Niveles de eficiencia, medición cualitativa del desempeño laboral de los recursos humanos según su funciones y tareas encomendadas.
- d) Nivel de trabajo grado de cumplimiento y responsabilidad en el puesto o lugar de desempeño, capacitación.
- e) Remuneraciones, programas de capacitación y otros.

- f) Niveles de eficiencia de los recursos humanos  
(profesionales, técnico y especialistas)
- g) Leyes y reglamentación sobre el trabajo y producción.
- h) Medición de la evolución del proceso productivo, Tasas de desviación, ausentismo, en cada puesto o tarea de trabajo de la empresa u organización.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1. NIVEL Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **4.1.1. Nivel de Investigación**

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

##### **4.1.2. Tipo de Investigación**

Por el tipo de la investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, ya se utilizaron conocimientos teóricos, a fin de aplicarlas en el proceso de gestión de los recursos humanos y su evaluación de desempeño en una empresa competitiva.

#### **4.2. MÉTODOS Y DISEÑOS DE LA INVESTIGACIÓN**

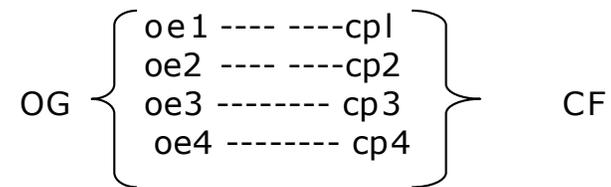
##### **4.2.1. Métodos**

Los principales métodos que se utilizaron en la investigación fueron:

Análisis, síntesis, deductivo, inductivo, descriptivo entre otros.

#### 4.2.2. 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

## **CAPÍTULO V**

### **UNIVERSO/POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **5.1. PROCESO DE MUESTREO**

##### **5.1.1. Población:**

La población motivo de esta investigación está conformada por el total de 530 trabajadores de todos los niveles que prestan servicios en empresas privadas. Habiendo sido seleccionadas por la naturaleza de su actividad y por su interés en participar de la investigación.

##### **5.1.2. Muestra**

La muestra utilizada de la fuerza laboral en la presente investigación, está conformada por el personal de las empresas OPEN PLAZA S.A, UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO, REAL PLAZA S.R.L. 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.

## **CAPÍTULO VI**

### **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS**

#### **6.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y LA RECOPIACIÓN DE LOS DATOS**

##### **6.1.1. Técnicas**

Las principales técnicas que se utilizará en la investigación serán:

- Entrevista
- Análisis Documental

##### **6.1.2. Instrumentos**

Los principales instrumentos que se aplicarán en las técnicas son:

- Guía de análisis documental
- Guía de entrevista

#### **6.2. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

Los resultados serán analizados de forma cualitativa ítem por ítem, teniendo en cuenta las variables de la investigación.

## **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **6.2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS SEGÚN MÉTODOS APLICADOS EN LAS EMPRESAS CONSIDERADAS, POR CATEGORÍA Y DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES**

#### **6.2.1.1. 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:

##### **6.2.1.1.1. UNIVERSIDAD DE HUANUCO (U.D.H)-**

##### **Categoría: Funcionarios**

##### **· 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.

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 más complejas como, entrenamiento, sustitución a otros funcionarios etc. Después de haberse llevado a cabo la evaluación se obtiene que los funcionarios de la U.D.H a través de la política implantada por la empresa, consideran que el factor principal estratégico para el eficaz desarrollo de los recursos humanos, está 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.

#### **6.2.1.1.2. OPEN PLAZA S.A – Categoría: Funcionarios Análisis**

**A. Primera Etapa: Evaluación Inicial.-** El desempeño de los funcionarios de esta empresa según la muestra 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)

**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 más 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 más complejas con resultados favorables; lo que constituye para la empresa una fortaleza.

#### **6.2.1.1.3. REAL PLAZA S.R.L.: Categoría Funcionarios**

##### **· 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; por ello el desempeño de sus funcionarios teniendo en cuenta un escenario altamente competitivo que el desempeño finalmente fue más 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.

**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 más 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 más 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 más 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 más complejas, con resultados positivos.

#### **6.2.1.2. 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 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:

#### **6.2.1.2.1. Evaluación categoría empleados**

##### **➤ UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**

###### **· 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 muestra una calificación de 8 puntos lo cual indica que los empleados de la organización generalmente trabajan con cuidado y vocación de servicio.

**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 órdenes, 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 órdenes 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.

➤ **OPEN PLAZA S.A**

· **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 Open Plaza 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.

➤ **REAL PLAZA S.R.L.**

**· 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.

**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.

#### **6.2.1.2.2. Evaluación del Personal Auxiliar**

##### **➤ UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**

###### **· 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 remanente mente 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.

**D. Cooperación – Actitud.-** El desarrollo de esta actividad se centra mayormente en que los recursos participan 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.

➤ **OPEN PLAZA S.A.**

· **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 demostrando 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.

**D. Cooperación – Actitud.-** La empresa a través de la implantación de una cultura organizacional en todos sus niveles, nos permite conocer que la 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.

## ➤ **REAL PLAZA S.R.L**

### **· 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.

**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 desempeño de cada recurso humano está en función a la actividad asignada, cuyos resultados son Satisfactorios, que obtienen calificativos de Bueno y Excelente. La evaluación de desempeño, es de tipo cualitativa en todas sus etapas, y en cada una de ellas las preguntas se orientan a valorar aspectos básicos del trabajador en el nivel de su desempeño.

La evaluación y calificación obtenida en estas empresas es de Nivel Satisfactorio, es porque, los términos de desempeño lo

asignan 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.

## **DISCUSIÓN**

Luego de haber verificado la hipótesis de la investigación, y los objetivos trazados, se llegó a discutir los siguientes puntos:

- 1.** 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.
- 2.** 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.

- 3.** 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.

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.

## 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 los mismos, 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, las cualidades 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.
- Íntimamente 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.

## 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.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **ARIAS GALICIA, FERNANDO** "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". EDIT. TRILLAS.MEXICO 1998
2. **LL.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. MC 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

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS EN LA PROVINCIA HUÁNUCO 2015

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA					
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Bajo qué condiciones se está llevando a cabo la gestión de los Recursos Humanos y su evaluación de desempeño en empresas competitivas en la Provincia Huánuco 2015?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a. ¿Qué elementos involucra el proceso de gestión de recursos humanos en las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015?</p> <p>b. ¿Cuáles son las estrategias en el proceso de gestión de recursos humanos utilizadas por las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015?</p> <p>c. ¿Cómo ha sido la evolución de los enfoques del proceso de gestión de recursos humanos en las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Explicar las condiciones en las que se está llevando a cabo la gestión de los Recursos Humanos y su evaluación de desempeño en empresas competitivas en la Provincia Huánuco 2015.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a. Analizar los elementos que involucra el proceso de gestión de recursos humanos en las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015.</p> <p>b. Describir las estrategias en el proceso de gestión de recursos humanos utilizadas por las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015.</p> <p>c. Explicar la evolución de los enfoques del proceso de gestión de recursos humanos en las empresas competitivas de la Provincia Huánuco 2015.</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b></p> <p>Las empresas competitivas están adoptando una nueva concepción de la gestión de los Recursos Humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de su desempeño, lo cual incide en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b></p> <p>a. Los elementos que consideren las empresas competitivas dentro de su proceso de gestión de recursos humanos están ligados al logro de programas eficaces de gestión y su evaluación de desempeño de los recursos humanos.</p> <p>b. En la medida que las empresas desarrollen una filosofía y estrategias de compensación razonables, el desarrollo de la organización, la función de RRHH y la gestión de la evaluación de desempeño serán eficaces.</p> <p>c. Las empresas competitivas están realizando la aplicación de una nueva concepción de los RRHH y la planificación de desempeño, así como la de su sistema de evaluación pertinente, resultando en un proceso de cambio eficaz.</p>	<p><b>VARIABLES</b></p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>La gestión de recursos humanos y su evaluación de desempeño.</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Desarrollo de una empresa competitiva.</p> <p><b>INDICADORES</b></p> <p>Entre los más importantes tenemos:</p> <p>a. Productividad: <u>Unidades</u> de producto por hora de trabajo-maquina.</p> <p>b. Naturaleza de la actividad económica.</p> <p>c. Niveles de eficiencia, medición cualitativa del desempeño laboral de los recursos humanos según su funciones y tareas encomendadas.</p> <p>d. Nivel de trabajo grado de cumplimiento y responsabilidad en el puesto o lugar de desempeño, capacitación.</p> <p>e. Remuneraciones, programas de capacitación y otros.</p> <p>f. Niveles de eficiencia de los recursos humanos (profesionales, técnico y especialistas)</p> <p>g. Leyes y reglamentación sobre el trabajo y producción.</p> <p>h. Medición de la evolución del proceso productivo, Tasas de desviación, ausentismo, en cada puesto o tarea de trabajo de la empresa u organización.</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Por el tipo de la investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, ya se utilizaron conocimientos teóricos, a fin de aplicarlas en el proceso de gestión de los recursos humanos y su evaluación de desempeño en una empresa competitiva.</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo y explicativo.</p> <p><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Para el diseño de la investigación, emplearemos el de una investigación por objetivos conforme al esquema siguiente:</p> <div style="text-align: center;"> <table style="border: none;"> <tr> <td style="padding-right: 10px;">OG</td> <td style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">{</td> <td style="padding: 0 10px;">                 oe1----- cp1                  oe2----- cp2                  oe3----- cp3                  oe4----- cp4             </td> <td style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</td> <td style="padding-left: 10px;">CF</td> </tr> </table> </div> <p>Donde :                  OG = Objetivo general                  OE = Objetivo Específico                  CP = Conclusión parcial                  CF = Conclusión Final                  HG = Hipótesis general</p> <p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p>La población motivo de esta investigación está conformada por el total de 530 trabajadores de todos los niveles que prestan servicios en empresas privadas. Habiendo sido seleccionadas por la naturaleza de su actividad y por su interés en participar de la investigación.</p> <p><b>MUESTRA</b></p> <p>La muestra utilizada de la fuerza laboral en la presente investigación, está conformada por el personal de las empresas OPEN PLAZA S.A, UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO, REAL PLAZA S.R.L. 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.</p>	OG	{	oe1----- cp1 oe2----- cp2 oe3----- cp3 oe4----- cp4	}	CF
OG	{	oe1----- cp1 oe2----- cp2 oe3----- cp3 oe4----- cp4	}	CF					



## INSTRUMENTO

### I. FUNCIÓN GERENCIAL

1. **Nivel educativo gerentes** ¿Cuál es su nivel educativo?
2. **Experiencia** ¿Cuántos años lleva laborando en el sector comercial?
3. **Toma de decisiones** ¿Con qué tipo de decisor usted se identifica?

### II. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

1. **Planeación estratégica** ¿La empresa que usted trabaja tiene su plan estratégico? Si es que si ¿Están capacitando a sus trabajadores?
2. **Estructura organizacional** La empresa donde trabajas tiene sus planes de gestión para guiar a la organización.
3. **Normas legales y tributarias** ¿La empresa está asociado a la cámara de comercio de Huánuco o están evaluando inscribirse en esto?

### III. FUNCIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA

1. **Área comercial establecida** ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?
2. **Exportaciones** ¿La empresa cuenta con un Plan Exportador?
3. ¿Cómo es la participación de las ventas en el mercado internacional?
4. **Mercadeo y Ventas** ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos/servicio?

5. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización de los productos/servicio?

6. ¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus trabajadores y controla su cumplimiento?

7. ¿La empresa cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?

**8. Experiencia en el mercado** ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?

**9. Conocimiento de competidores** ¿La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?

**10. Gestión proveedores** El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es:

11. ¿Antes de seleccionar a sus proveedores la empresa realiza procesos de evaluación?

12. ¿Realiza controles periódicos a sus proveedores?

13. ¿Cómo la empresa selecciona a sus proveedores de sus insumos/trabajadores?

**14. Gestión producto** ¿Elabora la compañía con alguna frecuencia Plan de Mercadeo?

15. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?

16. ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?

18. **Gestión precio** ¿Cómo están determinando los precios de los productos/servicio la empresa?

19. **Gestión plaza o distribución** ¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten? ¿Cómo?

20. **Gestión promoción** ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?

21. ¿Con qué periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?

22. **Servicio al cliente** ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?

23. ¿Tienen sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?

24. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?

25. ¿La empresa dispone de catálogos, volantes y especificaciones técnicas de sus productos/servicios?

26. **Alianzas estratégicas.** Tiene acuerdos o alianzas vigentes con alguna institución u otros.

**27. Calidad total** ¿La empresa cuenta con programas de calidad?

**28.** ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?

**29.** ¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad?

**30. Investigación & Desarrollo** ¿La empresa tiene un departamento de Investigación & Desarrollo?

**31.** ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?

#### **IV. FUNCIÓN FINANCIERA**

**1. Rentabilidad** ¿Cuáles son las herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?

**2.** ¿Considera que su negocio es rentable? Explique.

**3. Endeudamiento** ¿Cuál es el nivel de endeudamiento de la empresa?

**4.** ¿Para qué la empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias?

**5. Administración financiera** ¿La información de estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio? ¿Por qué?

**6.** ¿La empresa tiene planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?

**7.** ¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con presupuestos, se analizan variaciones y se toman acciones correctivas?

8. ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones?

9. **Cumplimiento de obligaciones** ¿Existen algunos aspectos (cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?

## V. TALENTO HUMANO

1. **Cultura organizacional** ¿Qué programas e incentivos ha establecido la empresa para mejorar el clima laboral?

2. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?

3. ¿Cómo considera usted que es el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo?

4. ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?

5. **Manejo del idioma inglés** En general ¿cuál es el nivel de inglés de todos los miembros de la organización?

6. **Programas de capacitación y promoción** ¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias?

7. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción?

**8. Salud y Seguridad Industrial** ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?

**9.** ¿Qué programas tiene la empresa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?

**10. Evaluación del desempeño** ¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?

## **VI. FUNCIÓN TECNOLÓGICA**

**1. Maquinaria y Equipos** ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?

**2.** ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa? ¿Cuáles son?

**3. Innovación tecnológica** ¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?

**4.** La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware y software –, incorporación de personal cualificado, cursos de formación).

**5. Vigilancia tecnológica** ¿La empresa observa los cambios tecnológicos que aparecen y los adapta rápidamente?

## **VII. FUNCIÓN AMBIENTAL**

**1. Política ambiental de la empresa.** ¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?

**2.** ¿La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales? ¿Cuáles son?

## **VIII. FACTORES EXTERNOS:**

**1. Situación económica del país.** La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas y el negocio en general. ¿Cómo obtiene dicha información?

**2. Cambios tecnológicos.** ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo?

**3. Factores políticos y legislativos.** La empresa se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto.

**4. Factores socioculturales.** ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?

**5. Factores internacionales.** La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa?