

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



---

**LA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU DESEMPEÑO EN LA  
EMPRESA THE LINCOLN ELECTRONIC COMPANY DE LIMA,  
2016**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN  
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESISTA: DIETER ANÍBAL MEZA SEGURA**

**ASESORA: DRA. VIOLETA ROJAS BRAVO**

**HUÁNUCO, PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

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

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

## **AGRADECIMIENTO**

Al mejor consejero de mi vida: A DIOS

A mi dilecto asesor, por su acertado asesoramiento en la materialización del presente trabajo de investigación.

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la UNHEVAL.

A mis colegas y por su apoyo desinteresado en la realización del presente trabajo.

El autor

## RESUMEN

Nuestra investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión de personas y su desempeño en la empresa The Lincoln Electronic Company de Lima, 2016. Con la finalidad de profundizar el análisis e interpretación de los resultados se utilizó el diseño correlacional y mediante el muestreo no probabilístico sin normas o circunstancial, en razón de que fue el investigador quien eligió de manera voluntaria o intencional a los 29 trabajadores. Al grupo en estudio se le aplicó dos cuestionarios con 20 ítems cada uno; con la finalidad de recoger datos sobre las variables. Para estimar los estadígrafos se hizo uso de la estadística descriptiva y para la contrastación de la hipótesis se aplicó la prueba de correlaciones. Del total de trabajadores de la muestra, el mayor porcentaje de los datos correspondiente a gestión de personas y desempeño en una empresa, obtuvieron puntajes entre 17 a 20, que según la escala de medición se ubican en el nivel satisfactorio y 14 a 16, que según la escala de medición se ubican en el nivel medianamente satisfactorio; Además, el valor de  $r = 0,55$  nos indica que existe significativa correlación entre las dos variables, esto significa que el 30,25 % de los puntajes alcanzados en la evaluación sobre gestión de personas condicionan los puntajes de desempeño en una empresa. En conclusión, la gestión de personas se relaciona directamente con el desempeño en la empresa.

Palabras clave: gestión de personas, desempeño, empresa

## SUMMARY

Our research aimed to determine the relationship between the management of people and their performance in the company The Lincoln Electronic Company of Lima, 2016. In order to deepen the analysis and interpretation of the results, the correlational design was used and by sampling probabilistic without norms or circumstantial, on the basis that it was the researcher who voluntarily or intentionally chose the 29 workers. Two questionnaires with 20 items each were applied to the group under study; in order to collect data on the variables. To estimate the statisticians, descriptive statistics were used and for the test of the hypothesis the correlation test was applied. Of the total workers in the sample, the highest percentage of data corresponding to people management and performance in a company, obtained scores between 17 to 20, which according to the scale of measurement are at the satisfactory level and 14 to 16, which according to the scale of measurement, they are located at a fairly satisfactory level; In addition, the value of  $r = 0.55$  indicates that there is a significant correlation between the two variables, which means that 30.25% of the scores obtained in the evaluation of people management condition the performance scores in a company. In conclusion the management of people is directly related to the performance in the company.

**Keywords:** people management, performance, company

## RESUMO

Nossa pesquisa teve como objetivo determinar a relação entre o gerenciamento de pessoas e seu desempenho na empresa The Lincoln Electronic Company de Lima, 2016. Para aprofundar a análise e interpretação dos resultados, o desenho correlacional foi utilizado e por amostragem probabilístico sem normas ou circunstancial, com base no fato de que foi o pesquisador que escolheu voluntariamente ou intencionalmente os 29 trabalhadores. Dois questionários com 20 itens cada foram aplicados ao grupo em estudo; a fim de coletar dados sobre as variáveis. Para estimar os estatísticos, foram utilizadas estatísticas descritivas e, para o teste da hipótese, o teste de correlação foi aplicado. Do total de trabalhadores na amostra, a maior porcentagem de dados correspondentes ao gerenciamento e desempenho das pessoas em uma empresa, obteve escores entre 17 a 20, que de acordo com a escala de medição estão no nível satisfatório e 14 a 16, o que De acordo com a escala de medição, eles estão localizados em um nível bastante satisfatório; Além disso, o valor de  $r = 0,55$  indica que há uma correlação significativa entre as duas variáveis, o que significa que 30,25% das pontuações obtidas na avaliação do gerenciamento de pessoas condicionam os escores de desempenho em uma empresa. Em conclusão, a gestão das pessoas está diretamente relacionada ao desempenho da empresa.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, desempenho, empresa

## INTRODUCCIÓN

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

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

Al respecto; ANASTASIO, M.I. (2008); manifiesta: ...El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para éste.

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

Tal como establece, ARIAS GALICIA, F. (1998); al plantear: el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo

diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

El presente informe consta de cinco capítulos: en el primer capítulo se describe y formula el problema materia de investigación. Asimismo, se señala los objetivos tanto generales como específicos, las hipótesis, variables, la justificación e importancia, viabilidad y limitaciones. En el segundo capítulo se ha considerado el marco teórico que sustenta la investigación con los antecedentes, las bases teóricas, la definición conceptual y bases epistémicas. En el tercer capítulo trata sobre el marco metodológico empleada en el proceso de investigación, tipo de investigación, el diseño y esquema, población y muestra, instrumentos y técnicas utilizados. En el capítulo IV presentamos los resultados que se han obtenido. En el Capítulo V se realizó la discusión de resultados; que nos permitió contrastar los resultados con los referentes bibliográficos de las bases teóricas y con las hipótesis; así también presentamos el aporte científico de la investigación. Luego presentamos las conclusiones e inferencias a las que se arribaron como producto de los resultados y que obedecen a los objetivos específicos planteados en la investigación; ello permite hacer las sugerencias en función a las conclusiones. Finalmente se incluye la bibliografía y los anexos respectivos.

Esperando que el trabajo de investigación contribuya a mejorar el desempeño laboral en las empresas, asumo el reto de recibir las observaciones, sugerencias y críticas constructivas en aras de lograr el sueño colectivo de poner en práctica la calidad profesional.

El autor



## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>II</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>III</b>
<b>Resumen</b>	<b>IV</b>
<b>Summary</b>	<b>V</b>
<b>Resumo</b>	<b>VI</b>
<b>Introducción</b>	<b>VII</b>
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>11</b>
1.1. Descripción del problema	11
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. Problema general	16
1.2.2. Problemas específicos	17
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
1.4. Hipótesis	17
1.4.1. Hipótesis general	17
1.4.2. Hipótesis específicas	17
1.5. Variables	17
1.5.1. Variable independiente	17
1.5.2. Variable dependiente	17
1.5.3. Operacionalización de variables	18
1.6. Justificación e importancia	18
1.7. Viabilidad	21
1.8. Limitaciones	21
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>23</b>
2.1. Antecedentes	23
2.2. Bases teóricas	24
2.3. Bases o fundamentos filosóficos del tema de investigación	54
2.4. Definiciones conceptuales	66
2.5. Bases epistémicos	73
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>72</b>
3.1. Tipo de investigación	72

<b>3.2. Nivel de investigación</b>	<b>72</b>
<b>3.3. Diseño y esquema de la investigación</b>	<b>72</b>
<b>3.4. Método</b>	<b>73</b>
<b>3.5. Población y muestra</b>	<b>73</b>
<b>3.5.1. Población</b>	<b>73</b>
<b>3.5.2. Muestra</b>	<b>74</b>
<b>3.5.3. Unidad de análisis</b>	<b>75</b>
<b>3.6. Instrumentos de recolección de datos</b>	<b>75</b>
<b>3.7. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos</b>	<b>79</b>
<b>3.7.1. Técnicas para la recolección de datos</b>	<b>79</b>
<b>3.7.2. Técnicas para el procesamiento de datos</b>	<b>80</b>
<b>3.7.3. Técnicas para el análisis e interpretación de datos</b>	<b>80</b>
<b>3.7.4. Técnicas para la presentación de datos</b>	<b>81</b>
<b>3.7.5. Técnicas para el informe final</b>	<b>81</b>
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	<b>82</b>
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>90</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>95</b>
<b>SUGERENCIAS</b>	<b>96</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>100</b>

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Descripción del problema

La función de los Recursos Humanos y el proceso de evaluación de desempeño, constituye un gran desafío en los escenarios modernos y son insoslayables para y en una empresa competitiva. Se requiere pues de una nueva misión y nuevas funciones, que se plasman en los conceptos que a continuación se expresan. Las diferencias de enfoque y énfasis nos recuerdan que estamos observando un proceso altamente dinámico. Es bastante claro y existe el acuerdo que la misión de los Recursos Humanos (RRHH) está cambiando. Sin embargo, aunque el destino puede ser conocido, existen diferentes caminos que nos llevan al objetivo. Cada empresa deberá empezar a elaborar su propio mapa, su propio escenario.

GUVENC G. (1982); manifiesta: A la larga, el éxito o el fracaso de una organización dependerá de sus recursos humanos y no de las restricciones impuestas por los problemas, económicos, políticos, sociales o tecnológicos.

La emergencia de nuevas ideas y acercamientos siempre es excitante. Sin embargo, la verdadera prueba de las ideas en el mundo de las organizaciones no radica en la calidad teórica dentro de la concepción empresarial, sino en la transformación en acciones concretas. Es necesario relacionar a los nuevos conceptos, las prácticas para lograr la ventaja competitiva a través de iniciativas de RRHH.

En la medida en que los ejecutivos de RRHH se encuentran cada vez más involucrados en cuestiones empresariales y organizacionales estratégicas, así

como en actividades de administración de línea, estos cambios están forzando al área de RRHH a ampliar y repensar su misión.

El claro dominio del incremento de la presión competitiva y satisfacción del cliente, los factores clave del entorno han determinado que los objetivos críticos de RRHH serán la alta productividad; la calidad; la vinculación de las RRHH la satisfacción del cliente y a la estrategia global de la empresa. Es decir, competencia y desempeño, las nuevas declaraciones de misión deberán centrarse alrededor de ideas de desempeño, tales como: la creación de una responsabilidad conjunta para el desempeño y la productividad del empleado; el desarrollo del pleno potencial de la gente; mejora del negocio; el servir las necesidades del cliente; la construcción de una ventaja competitiva a través de una fuerza de Derechos reservados conforme a Ley trabajo de calidad; y el desarrollo de capital intelectual. Todo esto refleja la orientación empresarial y la función estratégica que tienen los profesionales de RRHH.

Aunque será difícil que la función de RRHH pueda ser totalmente capaz de responder a la nueva agenda, será responsable, de cualquier manera, de llevar a cabo las funciones claves de RRHH, los cambios en las funciones deberán darse con la siguiente orientación. Si analizamos cuidadosamente los cambios previstos, lo que muestran en última instancia es un nuevo papel y un nuevo modelo de la función de RRHH. Esta debe convertirse en una función orientada estratégicamente.

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

En lo concerniente a que las RRHH deben representar las visiones y preocupaciones de la administración es un problema que Derechos reservados conforme a Ley obstaculizaría la maximización del valor agregado del personal que, en realidad, viene dado por las diferencias en capacidades, por lo que este cambio deberá encontrar un balance más adecuado.

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

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

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

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

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

- ✓ La necesidad de desarrollar una planificación de desempeño y un sistema de evaluación eficaces.
- ✓ Concentrarse en el papel del gerente de recursos humanos en los planes estratégicos de la Empresa.
- ✓ Relacionar las estrategias de compensación la gestión del desempeño.
- ✓ Alinear los programas de gestión de desempeño y las estrategias de compensación con la misión, visión, valores, planes estratégicos y factores comerciales clave de la Empresa competitiva.
- ✓ Determinar las medidas de desempeño clave, orientándolas a la Calidad de resultado; satisfacción al cliente rotación del empleado inversiones en investigación y ventas; desarrollo de utilidades, desarrollo de productos nuevos, crecimiento de mercado; competitividad ambiental, otras medidas específicas a cada empresa competitiva.

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

La gente participa en diferentes actividades, tiene nuevos puestos en la estructura ocupacional, aumenta la importancia de los puestos ejecutivos, profesionales y técnicos, descendía la proporción de trabajadores de los puestos de oficios y operarios, y se reducía el número de oficinistas y vendedores. La maduración de la revolución de la tecnología de la información en la década de 1990 ha transformado el proceso de trabajo con la introducción de nuevas formas sociales y técnicas de división del trabajo. La economía informacional / global y sobre la empresa red como su forma organizativa:

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

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

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

JEFF HARRIS O. (1986); nos menciona: La tecnología se debe considerar como un innovador y modificador del comportamiento humano, dado que tiene la capacidad de proporcionar nuevos productos, de reducir los costos y la capacidad de modificar, la composición de la fuerza de trabajo (en cantidad y habilidad). La Tecnología crea frontera para la experiencia humana.

Asimismo; LESUR M. (1979), dice que: La empresa sea grande o pequeña, pública o privada que cuenta con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva.

Ante esta situación me he permitido realizar la siguiente investigación: La gestión de personas y su desempeño en la empresa The Lincoln Electronic Company de Lima, 2016.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre la gestión de personas y su desempeño en la empresa the Lincoln electronic company de Lima, 2016?



### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿Cómo se relaciona la gestión de personas con la función de recursos humanos?
- b. ¿En qué medida se relaciona la gestión de personas con la evaluación de desempeño?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre la gestión de personas y su desempeño en la empresa the Lincoln electronic company de Lima, 2016.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a. Identificar la relación entre la gestión de personas con la función de recursos humanos.
- b. Conocer la relación entre la gestión de personas con la evaluación de desempeño.

### **1.4. Hipótesis**

#### **1.4.1. Hipótesis general**

Existe relación entre la gestión de personas y su desempeño en la empresa the Lincoln electronic company de Lima, 2016.

#### **1.4.2. Hipótesis específicas**

- a. La gestión de personas se relaciona con la función de recursos humanos.
- b. La gestión de personas se relaciona con la evaluación de desempeño.

### **1.5. Variables**

**1.5.1. Variable independiente (X):** La gestión de personas

**1.5.2. Variable dependiente (Y):** Desempeño en una empresa competitiva

### 1.5.3. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
Independiente  La gestión de personas	Actividades en Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las necesidades del personal.</li> <li>• Decidir si contratar empleados de forma temporal o permanente.</li> <li>• Seleccionar y potenciar a los empleados más eficientes.</li> <li>• Supervisar el trabajo de los empleados.</li> <li>• Asegurar las relaciones entre los empleados y el alto rendimiento.</li> <li>• Redactar los documentos y políticas de los empleados.</li> <li>• Administrar las nóminas y pagas extra de los empleados.</li> <li>• Asegurar la igualdad de oportunidades entre los empleados.</li> </ul>	Cuestionario
	Planificación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado,</li> <li>• Estudio cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.</li> </ul>	
	Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas.</li> <li>• Evaluar las competencias.</li> <li>• Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.</li> </ul>	
	Reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación interna de las necesidades</li> <li>• Planificación de recursos humanos</li> <li>• Investigación externa del Mercado</li> <li>• El proceso de reclutamiento</li> <li>• Fuentes de reclutamiento</li> <li>• Ventajas del reclutamiento interno</li> <li>• Desventajas del reclutamiento interno</li> </ul>	
	Orientación, formación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Tipos de capacitación</li> <li>• Beneficios de la capacitación</li> <li>• Coaching</li> </ul>	
	Política salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos</li> <li>• Monetarias</li> <li>• No monetarias</li> </ul>	
	El liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influye en los trabajadores.</li> <li>• Capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional</li> </ul>	
	Análisis de puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo.</li> </ul>	
Dependiente  Desempeño en una empresa competitiva	La función de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios para el jefe. El jefe tiene condiciones para:</li> <li>• Beneficios para el subordinado. El subordinado:</li> <li>• Beneficios para la empresa. La empresa</li> </ul>	Cuestionario
	Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de desempeño de la función de RRHH</li> <li>• Medidas internas y externas</li> </ul>	

### 1.6. Justificación e importancia

Se justificó la investigación o se destacó su importancia, tomando en cuenta los siguientes criterios:

#### • Justificación Legal

La presente investigación se justifica desde el punto de vista legal, toda vez que, para optar el grado académico de Doctor en Ciencias de la Educación, es

necesario desarrollar una tesis que se fundamenta con el cumplimiento del reglamento interno de la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán” de Huánuco.

#### • **Justificación Teórico Científico**

Porque los resultados y productos de nuestra investigación será una contribución al desarrollo de la ciencia de la educación. Nuestra investigación ha permitido determinar la relación entre la gestión de personas y su desempeño en la empresa the Lincoln electronic company de Lima, 2016.

#### • **Importancia Práctica**

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

Dicha finalidad tiene prevista de gran importancia toda vez, que desde hace tiempo los profesionales de Recursos Humanos, han notado que su influencia disminuye en la tarea de decisiones empresariales claves y en la política de negocios. Permaneciendo “congelados” en su propio pasado. La Función de RRHH no siempre ha mantenido el ritmo de su entorno empresarial rápidamente cambiante ni los retos que se le han presentado. Dado que a menudo no puede ofrecer soluciones viables y enfoques prácticos a los nuevos problemas humanos

que enfrentan las compañías, la Función de RRHH, ha perdido la confianza y credibilidad necesaria para influir en las decisiones sobre cuestiones empresariales relacionadas con la gente. Al confrontarse con los cargos de ser muy costoso, al no proporcionar un valor agregado cuantificable y una descendente satisfacción de parte del cliente, la Función RRHH, como ya se explicó antes tiene dos elecciones básicas: comprometerse en la transformación fundamental o confrontar su extinción.

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

En consecuencia, su importancia radicó en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RRHH y del proceso de Gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente, en tres dimensiones: Económica, social y tecnológica. Se debe precisar que las fuerzas que concurren competen a la transformación de la gestión de los RRHH y de su proceso de evaluación de desempeño de los recursos humanos, actúan cuando una revolución empresarial comparable en tamaño e impacto a la Revolución Industrial.

Las fuerzas que compelen a la función de RRHH, en relación al cambio se pueden resumir como siguen: Globalización de mercados que crea nuevas necesidades empresariales estratégicas; Avances tecnológicos que mejoran la diseminación de la tecnología de la información y las redes de computadoras; Iniciativas de reducción de costos que dismantelan la estructura organizacional jerárquica;

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

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

### **1.7. Viabilidad**

La presente investigación fue viable, pues, se dispuso de los recursos necesarios para su ejecución; lo cual, nos permitió desarrollar la investigación en un periodo de tiempo previsto.

### **1.8. Limitaciones**

En cuanto a las limitaciones que obstaculizaron el desarrollo del presente trabajo de investigación, fueron los siguientes:

- **Socio económico:** Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, fue necesario contar con los recursos económicos, a fin de solventar los gastos que ocasionan la ejecución del mismo.
- **Humanos:** Pocos profesionales en el medio con el tiempo disponible para brindar asesoramiento e información sobre el tema en investigación. Además, por la naturaleza de la investigación, se encuentra un buen grupo de estudiantes con poca predisposición.
- **Bibliográficos:** En la búsqueda de información bibliográfica no se encontró trabajos anteriores que hayan sido desarrollados en relación directa con nuestra investigación.
- **Logísticos:** Se contó con acceso limitado a los medios informáticos y a los textos virtuales, y a algunos medios y/o materiales.
- **Temporalidad:** Reducido tiempo a causa del trabajo particular.

- Políticas: Poca o escasa participación y apoyo de las autoridades por cuestiones investigativas. Puesto que no existen centros de investigación en nuestro medios y políticos locales que coadyuven al desarrollo social, educativo y científico.
- Geográficas: Nuestro centro de experimentación se encontró en la misma ciudad.
- Culturales: El nivel cultural de los trabajadores y sociedad fue bueno.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **2.1.1. A nivel internacional**

La tesis: “Gestión de la competencia de Acción Profesional” de Benito Echeverría Samanes (2002). Tuvo como objetivo aporta un modelo de gestión de la CAP; donde se concluye, al final apunta los retos principales que deben abordar los sistemas de certificación de competencias, a través de los recién creados Institutos de Cualificación en el entorno español.

##### **2.1.2. A nivel nacional**

La tesis: “Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana” de Adrián Alejandro Flores Konja (2004); tuvo como propósito proponer una Metodología de Gestión a nivel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas conducentes a obtener Ventaja Competitiva para así contribuir al desarrollo de la Sociedad y del País. Habiéndose aplicado de manera experimental, concluyó en que su investigación permite la mejora de la investigación.

##### **2.1.3. A nivel local**

La tesis: “Las empresas familiares de producción artesanal de mates burilados de Huánuco” de Rigoberto Ricaldi Hurtado (2003); tuvo como propósito estudiar la exportación del producto, basada en la investigación correlacional; en la que se concluye que la producción artesanal no tiene medios suficientes para su exportación. Se recomienda buscar la forma de producción masiva y su exportación apropiada.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. La gestión de personas**

ARIAS GALICIA, F. (1998); en su obra, "Administración de recursos humanos". Plantea sobre la gestión pública: el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

En la administración de empresas, se denomina Recursos humanos (RR. HH.) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, aunque lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar tanto una persona, como un departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RR. HH. con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos y eficaces capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas, viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, innovación, creatividad y otras habilidades.



Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Por lo tanto, la administración de recursos humanos se refiere también a las políticas y prácticas que son imprescindibles para manejar las relaciones personales, así como las necesidades de éstos, la selección de candidatos, la aplicación de programas de inducción, administración de sueldos, incentivos, prestaciones y la comunicación dentro de la empresa.

#### **a. Actividades en Recursos humanos**

Un gerente de recursos humanos tiene varias funciones en la empresa:

- Determinar las necesidades del personal.
- Decidir si contratar empleados de forma temporal o permanente en base a las anteriores necesidades.
- Seleccionar y potenciar a los empleados más eficientes.
- Supervisar el trabajo de los empleados.
- Asegurar la buena marcha del grupo y las relaciones entre los empleados.
- Redactar los documentos y políticas de los empleados.
- Asegurar un alto rendimiento.

- Administrar las nóminas y pagas extra de los empleados.
- Asegurar la igualdad de oportunidades entre los empleados.
- Combatir la discriminación.
- Resolver posibles problemas referentes al trabajo.
- Asegurar que las prácticas de la empresa se rigen en base a varias regulaciones.
- Trabajar la motivación de los empleados.

Del mismo modo, los gerentes han de trabajar en sus propias capacidades interpersonales. Una vez sabiendo manejar esto, es posible que el trabajo resulte más efectivo.

#### **b. Planificación de personal**

Podemos considerar la planificación de personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.

#### **Finalidad**

La planificación de personal tiene los siguientes fines:

1. Utilizar con eficacia los recursos.
2. Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
3. Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Es conveniente que, al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha posición.

La sistemática a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de los hombres que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección y el estudio de los puestos de trabajo.

### **c. Selección de personal**

Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

En el proceso de selección de personal se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante

distinguir previamente entre la competencia profesional, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado; la competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo. Y por otro lado hay que distinguir la cualificación profesional, definida como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral. Por tanto una persona cualificada es una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en ese puesto.

Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y test confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de

conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable. (ARIAS, F. 1998)

#### **d. Reclutamiento y selección**

ANASTASIO, M.I. (2008); en su libro, "Importancia del reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en las organizaciones", manifiesta: Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para éste.

Las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no.

El reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

La eficacia de este proceso se ve en la cantidad de personas que atrae para abastecer de manera adecuada el proceso de selección acorde a las necesidades de recursos humanos, presentes y futuras, de la organización.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planificación que consta de tres fases:

- Qué necesita la Empresa en términos de personas. Investigación interna de las necesidades
- Que puede ofrecer el mercado de Recursos Humanos. Investigación del mercado laboral

- Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar

### **d.1. Investigación interna de las necesidades**

Debe ser continua y constante, considerando las descripciones y perfiles de puestos considerando todas las áreas y niveles de la organización.

#### **d.1.1. Planificación de recursos humanos**

Es el proceso mediante el cual se puede determinar las necesidades de personal en la organización, trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo requerida para la realización de la actividad futura de la Empresa.

#### **Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio**

- Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto, la relación entre estas dos variables es influida por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización.
- Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización.
- No considera posibles imprevistos, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etc.

#### **Modelo Basado en Segmentos de Puestos**

Se elige un factor organizacional cuya variación afecte las necesidades del personal (ventas, producción, expansión, etc.) Se establecen niveles históricos de cada factor Se determinan los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional Se proyectan los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional correlacionándolos con los factores estratégicos correspondientes.

### **Modelo de Gráfica de Reemplazo**

Es una representación gráfica de quien sustituye a quien, depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción estimando el éxito futuro en las nuevas funciones.

Se considera formación escolar, experiencia profesional, puestos desempeñados, resultados alcanzados, aspiraciones y objetivos personales, etc.

### **Modelo Basado en el Flujo de Personal**

Describe el flujo de personas hacia el interior y exterior de la organización.

El seguimiento de entrada, promoción, transferencias y salidas permite una predicción a corto plazo de las necesidades de personal

### **Modelo de Planeación Integrada**

Considera los siguientes factores:

Volumen planeado de producción Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal Condiciones de oferta y demanda en el mercado y el comportamiento de clientes Planificación de carrera dentro de la organización

### **d.2. Investigación externa del Mercado**

Para realizar el Reclutamiento Externo debemos segmentar el mercado de Recursos Humanos de acuerdo a las características del personal que estemos buscando. Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza distintos medios de comunicación y se le puede abordar de manera diferente.

El problema básico del Reclutamiento externo es diagnosticar e identificar las fuentes proveedoras de Recursos Humanos, a estas se les denomina "Fuentes de Reclutamiento".

El identificar la fuente de reclutamiento adecuada permite a la Empresa:

- Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento.

- Reducir la duración del proceso de selección.
- Reducir costos al ser más eficientes.

### **d.3. El proceso de reclutamiento**

Como al Reclutamiento se le considera una función de equipo sus medidas dependen de una decisión de línea, la cual se expresa a través de un documento conocido como requisición de personal.

El jefe del departamento donde se originó la vacante deberá llenar la requisición de personal, asentando en la misma:

- Denominación del puesto
- Ubicación
- Causa que genera la vacante
- Características especiales que deberá reunir el candidato (Perfil)
- Salario
- Prestaciones
- Jornada Laboral
- Tipo de contrato, en caso de eventualidad indicación de fecha en que termina el contrato
- Firma de: Jefe de departamento, Gerente de área, Área de finanzas, Dirección general, si el puesto lo requiere, Recursos humanos al recibir el documento

Cuando el departamento de Recursos Humanos recibe la requisición de personal deberá verificar:

- Si la vacante se debe a un puesto de nueva creación, antes de proceder al reclutamiento se deberá realizar el Análisis de Puesto correspondiente, la Descripción de Puesto y el Perfil del Puesto.
- Los datos asentados en la requisición de personal deberán coincidir con los datos de la descripción de puesto, si existe alguna diferencia se deberá aclarar



con el jefe inmediato del puesto vacante ya que es posible que con la dinámica de la organización el puesto es cuestión tenga ajustes, de ser así, se procederá a modificar la descripción de puesto y solicitar las firmas de autorización correspondientes.

- Verificar en la “Plantilla de Personal Autorizado” que la vacante realmente exista, si la vacante se da por aumento de personal se tendrá que verificar que exista presupuesto para que la Empresa pueda cumplir con las obligaciones Obrero – Patronales.

### **d.3.1. Fuentes de reclutamiento**

Al iniciar el proceso de Reclutamiento de Personal nos enfrentamos con la disyuntiva de ¿Dónde buscar a los candidatos adecuados?, el reclutamiento no es solo atraer personas a la Empresa, sino atraer a las personas que posean las características que requiere nuestra vacante.

El lugar donde podemos encontrar posibles candidatos lo identificamos como “Mercado Laboral” que a su vez lo podemos dividir en 2: Fuentes Externas que se refiere a las personas que se encuentran fuera de la Empresa y Fuentes Internas los que ya se encuentran laborando en la Organización o que por algún motivo contamos con sus datos generales.

#### **➤ Fuentes internas**

En muchas ocasiones las vacantes son cubiertas con personal que ya labora en la Empresa a través de:

- Promociones
- Transferencias de personal
- Personal en desarrollo
- Planes de carrera

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- Resultados obtenidos cuando fue seleccionado
- Resultados de evaluaciones de desempeño
- Resultados en programas de capacitación
- Análisis y Descripciones de puestos
- Planes de carrera
- Condiciones de promoción y remplazo

#### **3.1.1.1 Ventajas del reclutamiento interno**

- Es más económico
- Mayor rapidez
- Presenta un índice de validez y de seguridad
- Es una fuente poderosa de motivación
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia

#### **3.1.1.2 Desventajas del reclutamiento interno**

Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior. Puede generar conflicto de intereses. Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación denominada Principio de Peter en donde la persona alcanza su nivel de incompetencia, es decir, podríamos estar promoviendo a un excelente jefe para convertirlo en un mal Gerente. Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. No se puede hacer en términos globales en toda la organización. Podríamos romper la sinergia generada en el departamento que nos proporciona al elemento. Se cubre una vacante, pero generamos otra.

## **Fuentes externas**

Como ya se ha mencionado, las fuentes externas se refieren a todas las personas que se encuentran fuera de la Organización.

El buscar candidatos en toda la población es imposible por lo que nos vemos en la necesidad de segmentar a la población basándonos en las características principales que requiera la persona para ocupar la vacante.

Generalmente segmentamos con base a:

- Conocimientos generales
- Conocimientos específicos
- Experiencia
- Habilidades
- Nivel socio – económico
- Geográficamente

## **Medios**

Una vez seleccionada la fuente de reclutamiento deberemos elegir los Medios por los cuales daremos a conocer la(s) vacante(s).

Si optamos por fuentes internas los medios más comunes a utilizar son los tableros de avisos, la Revista de la Empresa, avisos al personal, comunicado al Sindicato, etc.

Así mismo puede ser que la vacante en cuestión sea cubierta por alguna persona que se encuentre en proceso de desarrollo, promoción o cambio lateral.

Antes de que Recursos Humanos cambie a la persona es necesario se platique esta posibilidad con el Supervisor del empleado y el Responsable del área tanto del área donde se encuentra el empleado como de donde existe la vacante.

Por otra parte, si optamos por fuentes externas entre los medios más comunes están: periódico, revistas, volantes, carteles (posteo), medios masivos de comunicación como radio y televisión, juntas de intercambio, despachos especializados, head hunter, etc.

## **e. Orientación, formación y desarrollo**

### **e.1. Capacitación**

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

#### **e.1.1. Tipos de capacitación**

Existen distintos tipos de capacitación, fundamentalmente tres:

- Capacitación para el trabajo: va dirigida al trabajador que desempeñará una nueva actividad, ya sea por su reciente ingreso o porque fue reubicado en su empresa.
- Capacitación promocional: es para aquellos trabajadores que están en posibilidad de ascender de puesto.
- Capacitación en el trabajo: está encaminada al desarrollo de habilidades, conocimiento y actitudes en los trabajadores, con el fin de que ejerza sus actividades laborales de la mejor manera posible, haciendo competitiva su empresa/organización.

#### **e.1.2. Beneficios de la capacitación**

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios

como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.<sup>4</sup> Es decir, la capacitación otorga muchos beneficios en el contexto laboral, beneficios para el trabajador, la empresa y el país. Por ejemplo:

- Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.
- Aumenta la rentabilidad de la organización.
- Desarrolla una alta moral en los empleados.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Reduce la necesidad de supervisión.
- Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.

## **e.2. Coaching**

Domínguez Pablo (1996) en su libro: “Gestión del mantenimiento en procesos de calidad total. Pone en manifiesto: El coaching es una técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. El *coaching* desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore la autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo. El *coaching* ayuda de varias maneras dentro de la empresa, como:

- Desarrollar las habilidades de los empleados.
- Identificar problemas de desempeño.
- Corregir el desempeño pobre.
- Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento.
- Fomenta relaciones laborales.
- Brinda asesoría.
- Mejora el desempeño y la actitud.

## **f. Política salarial**

La política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

En general, la retribución percibida varía con arreglo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad, responsabilidad y educación requerida para su ejercicio. Estas generalizaciones son ciertas, pero no sirven para aplicarlas a casos concretos y obtener retribuciones específicas.

Para ello, se han creado varios sistemas de evaluación:

- Sistema de graduación de puestos: supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.
- Sistema de clasificación: implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.
- Sistema de comparación de factores: Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.
- Sistema de puntos: es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para

determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

### **f.1. Incentivos**

Las organizaciones ofrecen compensaciones a sus empleados por los servicios prestados, es decir, por el tiempo, intelecto y capacidad física que ponen a disposición mientras que podrían realizar en su lugar otra actividad. La compensación no sólo se refiere al aspecto monetario, sino que también incluye otros incentivos o beneficios no monetarios que complementan la remuneración económica. Dependiendo del tipo de empresa y de sus políticas, pueden ser de diversos tipos, tales como:

#### **Monetarias**

- Sueldo.
- Pago anual único.
- Bonos.
- Porcentajes de ganancias.
- Créditos.
- Asignaciones frente a nacimientos o casamientos.

#### **No monetarias**

- Descuentos en productos o servicios de la empresa.
- Convenios con obras sociales.
- Salas para cuidado de hijos.
- Acceso a instalaciones de ocio como clubes o campings.
- Planes de retiro y jubilación.
- Telefonía celular.
- Uniformes.

- Licencias aumentadas frente al presente en la legislación o convenios laborales.

Cabe destacar que el empleado está dispuesto a continuar su relación laboral con la organización mientras le resulte conveniente, es decir que sienta que lo que recibe a cambio de su trabajo sea justo y acorde a sus necesidades. La compensación en este sentido juega un papel fundamental en el compromiso racional del trabajador ya que es el motivador extrínseco por excelencia y es determinante en cuanto a permanencia del mismo en la organización. No obstante, no implica necesariamente una alta productividad o motivación por agregar valor a la empresa, cuestiones que se encuentran más relacionadas con el compromiso emocional o intrínseco, es decir la pasión y dedicación por lo que uno hace.

En este mismo sentido, es que las aportaciones que en la actualidad realizan los especialistas en investigación en el campo del uso de las compensaciones y los beneficios, nos invitan a considerar algunos aspectos de importancia como es, el reconocimiento de los distintos grupos etarios y su efecto dinámico al querer impactar aspectos intrínsecos y extrínsecos de la motivación del colaborador, a través de las remuneraciones o incentivos. Así, al momento de establecer planes o estrategias de compensaciones, éstos deberían ser capaces de ajustarse a las necesidades particulares de las organizaciones, de tal forma transformar estos planes en un medio sustentable para la atracción y retención de talento.

#### **g. El liderazgo**

GONZALEZ CRUZ, TF., GUILLÉN PARRA, M. (2000). En la obra “Necesidad de liderazgo y su dimensión ética en la gestión de calidad total”; plantea: El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar,



tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo no entraña una distribución desigual del poder, ya que los miembros del grupo no carecen de poder, sino que dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años es el de neuroliderazgo, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la neuroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial.

La correlación entre el líder en atracción y en ideas es positiva. Pero por ser moderada debemos buscar los casos en que las funciones del liderazgo en atracción y en ideas están superadas. En particular, hay sugestivas informaciones sobre unos pocos grupos que indican que el iniciador más frecuente de comunicaciones no es tan atractivo como podrían esperarse de la alta correlación entre la atracción y liderazgo. A pesar de que los líderes en ideas tienen un 50 por ciento de probabilidades de ser, los hombres más atractivos al finalizar la primera sesión del grupo es bastante improbable que mantenga el alto puesto en atracción e ideas al promediar la cuarta sesión. Bales sugiere que los líderes en el trabajo realizan cosas que desvían el afecto de los otros miembros.

En particular, Bales da a entender que el mayor iniciador puede no permitir a las otras miembros oportunidades de reacción, comentario o realimentación, como contribuciones a las ideas del líder.

## **h. Análisis de puesto**

Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Este proceso es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a este puesto. Esto hace que la compañía se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades.

En el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones: la descripción de trabajo y las especificaciones. La descripción de trabajo consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias y con detalles, necesarias para cumplir satisfactoriamente con el puesto. Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la compañía a un nivel mayor de desempeño dentro de una compañía porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de trabajar. Es por esto que, a pesar, de que cada puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo la necesidad de la compañía.

Si se lleva a cabo, de forma adecuada, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto,

planificar las acciones formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados.

### **2.2.2. Desempeño en una empresa competitiva**

LESLIE H. METTIE (1979). En su libro: "Recursos humanos en el diseño de sistemas administrativos"; plantea lo siguiente:

#### **a. 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.

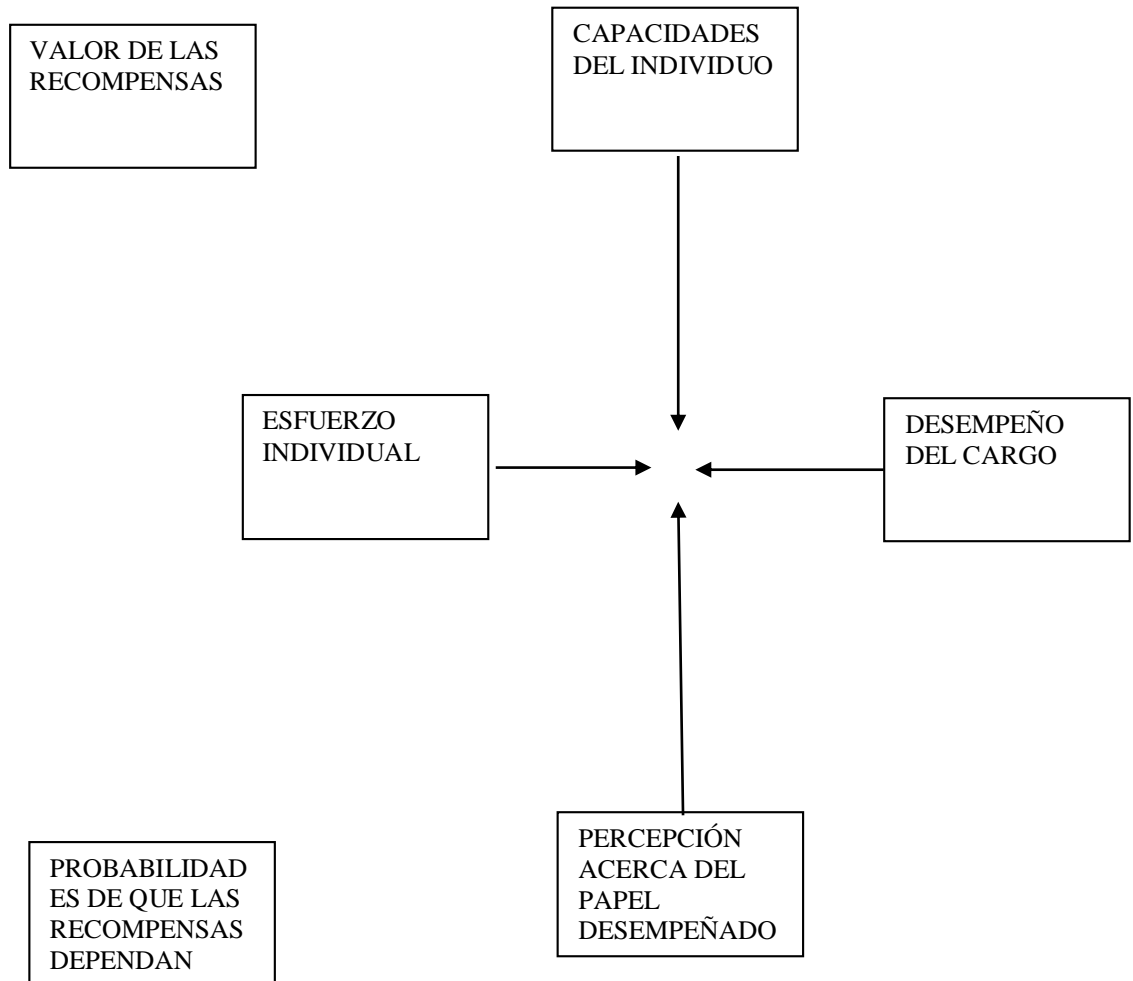
Con el paso de del tiempo se comprobó que las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, sin que se alcanzara progreso alguno con la segunda variable, el hombre, y que la eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir.

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 algunos interrogantes:

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

Por supuesto, surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización. En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo, teoría de la expectativa, la motivación humana. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar, según la figura adjunta.



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:

- ✓ Adecuación del individuo al cargo
- ✓ Entrenamiento
- ✓ Promociones
- ✓ Incentivo salarial por buen desempeño
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre superior y subordinados
- ✓ Auto perfeccionamiento del empleado
- ✓ Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- ✓ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- ✓ Estímulo a la mayor productividad
- ✓ Oportunidad a la mayor productividad
- ✓ Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- ✓ Retroalimentación (feedback) de información al propio individuo evaluado
- ✓ Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

En resumen, 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.

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

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

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

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema de la manera como está desarrollándose su desempeño.

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

Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de 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.

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

Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.



Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción transferencias.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

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

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

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

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

Si no nos evaluamos, la gente no tiene por qué cumplir; si no darnos el ejemplo, ellos tampoco van a seguirlo; hay que descentralizar la evaluación para que otros departamentos intervengan en la misma e introducir la evaluación del cliente interno y el concepto cliente proveedor. Hemos tratado de reproducir una

parte del formato de evaluación y desempeño; dónde, de qué manera evaluar a los trabajadores, el trabajo en equipo, en el programa de sugerencias, en la asistencia que es un tema más tradicional, todo lo referido a diferentes grados de cumplimiento que le den y con la mayor objetividad posible.

De esta manera las personas saben que no basta hacer un buen desempeño de trabajo para tener un calificativo A o sobresaliente, es necesario también hacer este trabajo dentro de los valores que la empresa está promoviendo. (LESLIE H. 1979)

### Métodos y técnicas de evaluación del desempeño

TÉCNICAS Y EJEMPLOS	VENTAJAS	LIMITACIONES
<b>Medidas objetivas</b> Ausentismo Productividad	Simple, precisa, objetiva  Simple, precisa, objetiva	No refleja diferentes tipos de ausencias (médicas, injustificadas) No refleja diferencias individuales en la cantidad y calidad del trabajo Tiene dificultad para medir al nivel gerencial En el nivel no gerencial no considera las condiciones de trabajo, no compara máquinas usadas, etc.
<b>Medidas subjetivas</b> Escalas gráficas Listas de verificación Escalas de elección forzada Escala de incidentes críticos Método de clasificación Método de distribución obligada	Clara, fácil de discutir, multidimensional. Como las escalas gráficas, puede cubrir mayor amplitud. Más difícil de distorsionar, multidimensional. Mayor acuerdo entre evaluadores, no fuerza diferencias, hace que los evaluadores piensen acerca de los comportamientos específicos por evaluar. Conceptualmente simple. Ayuda a eliminar enfrentamientos y vuelve al evaluador atento a influencias e inclinaciones	Sujeta a distorsiones como tendencia central afecto de halo falsedad. Como las escalas gráficas, consume mucho tiempo. Difícil de construir, antagoniza al evaluador, obligándolo a elegir entre alternativas inconvenientes y puede forzar diferencias donde ellas son insignificantes. El evaluado tiene cierta dificultad para el registro, tarda cierto tiempo para construir las escalas Las fuerzas, pero no las indica entre las clases; alguien debe recibir la última clasificación. Cuando se aplica a un grupo grande, puede no representar la situación real; fuerza diferencias.
<b>Simulaciones</b> Ejercicios situacionales	Considera el control durante los períodos de evaluación	La situación es limitada y rara vez corresponde al mundo real; puede obtener desempeño mejor que el normal.

### b. 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 encuestados en un estudio realizado entre las más importantes empresas de los EEUU siguen comprometidos ya sea en la planeación o diseño de una estrategia de cambio; la otra mitad está haciendo una prueba piloto y un levantamiento y análisis y ajustes posteriores al cambio.

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

## **Medidas internas y externas**

Los ejecutivos de relaciones industriales escriben tanto las medidas internas como las externas para evaluar el desempeño de relaciones industriales. Hay diferentes métodos identificados por ellos y el grado al que intentan usarlos. Las mediciones clave que se usan por las compañías competitivas reflejan medidas específicas a la participación: clientes, empleados, la comunidad y el gobierno. La satisfacción del cliente es por mucho la medida externa de efectividad que se usa más frecuentemente. Interinamente, el desempeño de la capacidad central y la satisfacción de los empleados se indican como las medidas primarias.

El vicepresidente de alto rango de relaciones industriales de una importante empresa norteamericana de telecomunicaciones concluye: “Las medidas de contabilidad tradicional sólo le dicen dónde ha estado una organización; las

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La relación antes presentada coincidente con lo expuesto por Carolyn Kay Brancato, New Corporate Performance Measures. The Conference Board, Reporte 111 8 – 95 RR. La importancia de las prácticas de relaciones industriales apenas se está empezando a reconocer y a tocar por la alta administración e incluso por los inversionistas institucionales.

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

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

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

<b>DE</b>	<b>PARA</b>
Orientación funcional Enfoque interno Reactivo Creador de reglas Impulsado a la actividad Enfoque en actividades Perspectiva estrecha Enfoque tradicionales Desconfianza mutua Toma de decisiones centralizada Una solo toalla para todos	Orientación empresarial Enfoque del cliente Proactivo Consultor Impulsado al valor Enfoque en la efectividad Perspectiva amplia Pensando "fuera de la caja" Sociedad Toma de decisiones descentralizada Programas hechos a la medida

### **2.3. Bases o Fundamentos filosóficos del tema de investigación**

#### **2.3.1. Necesidades Empresariales Estratégicas**

Según, DRUCKER PETER F. (1997): La competencia global ha alterado significativamente el campo de juego para las compañías, forzándolas a repensar sus estrategias y necesidades empresariales. Especialmente las relacionadas con la función y el valor de los recursos humanos. Al ya no contarse con la orientación puramente funcional del pasado, los ejecutivos de alto rango esperan que los recursos humanos les sirvan en una función empresarial que está ligada al éxito de su gestión. Los ejecutivos de recursos humanos indican que el motivo más importante de la empresa para el cambio es el de alinear a la Función de RRHH como una función empresarial estratégica, dado que la globalización del mercado ha creado una intensa competencia continua y una tremenda presión sobre el costo y la calidad. Es decir, una fuerza laboral bien capacitada y motivada, es la clave del éxito. Lo que se requiere para tener éxito el día de hoy lo proporciona la función de RRHH.

A la larga, el éxito o el fracaso de una organización dependerá de sus recursos humanos y no de las restricciones impuestas por los problemas, económicos, políticos, sociales o tecnológicos. La tecnología se debe considerar como un innovador y modificador del comportamiento humano, dado que tiene la capacidad

de proporcionar nuevos productos, de reducir los costos y la capacidad de modificar, la composición de la fuerza de trabajo (en cantidad y habilidad). La Tecnología crea frontera para la experiencia humana.

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

El consumidor es quien le asigna su valor, su aceptación o el rechazo en el mercado. La empresa sea grande o pequeña, pública o privada que cuenta con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva. En el ambiente global altamente competitivo de hoy, todo el mundo compite en los mercados de los demás. El llegar al mercado primero con los mejores productos o servicios es fundamental para el éxito. La habilidad para reaccionar inmediatamente a la competencia a partir de cualquier esquina del globo es ahora una realidad como resultado de la revolución en la tecnología de la información. Las comunicaciones de tiempo real instantáneas y las redes de computadoras hacen que el potencial para compartir información sea facilitado.

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

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

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

Normalmente, la disminución de costos, los recortes de personal y las directrices de la alta dirección no son razones importantes para el cambio. Los ejecutivos de RRHH dicen de hecho, que se está presentando un cambio fundamental debido a un repensamiento básico de la función y no debido a una reducción de costos de más corto plazo, recorte de personal y cuestiones estructurales. Los ejecutivos de RRHH están cada vez más involucrados en cuestiones de administración estratégica y organizacional, así como en actividades de administración de línea. Estos cambios han requerido que RRHH amplíe y repiense su misión. El ya no contentarse con la entrega pasiva de programas y actividades tradicionales, la alta dirección ha retado esta función a agregar valor al negocio suministrando servicios que resuelvan cuestiones de negocios relacionadas con la gente. Las nuevas declaraciones de misión enfatizan:

✓ La responsabilidad del desempeño y productividad de los empleados.



- ✓ El pleno desarrollo del potencial de la gente. Mejora del negocio.
- ✓ El dar servicio a las necesidades del cliente. La creación de ventaja competitiva.
- ✓ La creación de fuerza de trabajo de calidad
- ✓ El desarrollo de capital intelectual.

Es decir, la concepción del recurso humano ha cambiado; el recurso humano se está alejando de la función de soporte de contratación y tareas tradicionales, a un tomador de decisiones empresariales de resultados. Ya a principio de 1987, el vicepresidente de relaciones industriales de AT&T, ideó un programa diseñado para igualar a la gente de recursos humanos de alto rango con los líderes empresarial de la compañía. El objetivo de la sociedad es la colaboración entre relaciones industriales corporativas y las cabezas empresariales en la conformación de una dirección enfocada al negocio para la comunidad de relaciones industriales y su involucramiento en el proceso de planeación estratégica de AT&T. Esta iniciativa colocó a la gente de relaciones industriales o de RRHH en una posición para ayudar a dar forma al futuro de la empresa. La función del socio empresarial estratégico se ha convertido en la piedra angular del movimiento de RRHH para la influencia en las decisiones empresariales. El ser un socio estratégico significa comprender la dirección empresarial de la compañía; incluyendo lo que es el producto, lo que es capaz de hacer, cuales son los clientes típicos, y como se posiciona la compañía competitivamente en el mercado. Una parte clave de ser un socio empresarial en el liderazgo de RRHH es identificar las habilidades y competencias que se requieren en el negocio. La función de RRHH puede sumar un valor significativo a los negocios ayudándoles a administrar el cambio de las estrategias y procesos bien planeados. Los cambios que hacen surgir las olas de reingeniería reestructura y reducción de tamaño requieren que RRHH sea un socio

estratégico con el director general al planear e implementar el cambio organizacional.

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

THOMAS S. KUHN (1998); dice que: Desde que nuestro viejo ancestral Adán resolvió atropellar las recomendaciones del Creador, el trabajo ha sido una constante en la existencia del ser humano. En toda la historia de la humanidad se suceden los desdoblamientos de la actividad laboral del ser humano: quién trabaja para quien, quien hace la guerra para quién, quién es el esclavo de quién, quién es el dominador, quién el jefe y cosas de gobierno, muestran que el trabajo viene siendo desempeñado de múltiples formas y diferentes tipos y usos. Todavía, es después de la Revolución Industrial que surge el concepto actual de trabajo y empleo. Y es en el transcurso del siglo XX que el trabajo recibió la configuración que hoy está asumiendo. El siglo XX proporcionó grandes cambios y transformaciones que influenciaron poderosamente las organizaciones, su administración y su comportamiento.

Es un siglo que puede ser definido como el siglo de las burocracias o el siglo de las plantas, mientras el cambio se aceleró en las últimas décadas. Y, sin duda alguna, los cambios y transformaciones que en él ocurrieron marcaron profundamente la manera de administrar las personas. En este sentido, podemos visualizar a lo largo del siglo XX tres eras organizacionales muy distintas: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información. La visión de las características de cada una de ellas nos permitirá comprender mejor las filosofías y las prácticas de lidiar con las personas que participan de las organizaciones.

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

Es el período después de la revolución Industrial y que se extendió hasta la

década de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Su mayor característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en amplitud mundial y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En todo ese período de crisis y de prosperidad, las empresas pasaron a adoptar la estructura organizacional burocrática, caracterizada por centralizador, con énfasis en la departamentalización funcional, en la centralización de las decisiones en la alta gerencia, en el establecimiento de reglas y reglamentos internos para la administración y el modelo burocrático fueron la medida exacta para las organizaciones de esa época. El mundo se caracterizaba por cambios vigorosos, progresivos y previsibles que ocurrían de forma gradual, lenta e inexorable. El ambiente que involucraba las organizaciones era conservador y orientado para el mantenimiento del statu quo. El ambiente no ofrecía desafíos debido a su relativo grado de certeza cuanto a los cambios externos, lo que permitía que las organizaciones se preocupasen de sus problemas internos de eficiencia y producción. La eficiencia era la preocupación básica y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización y simplificación, bien como especialización de la mano de obra para permitir escalas de producción mayores y a costos bajos. El modelo organizacional se basaba en un diseño mecanístico típico de la lógica del sistema cerrado

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

En tal contexto, la cultura organizacional predominante se volvía 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 utilizados 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 acentaba mientras sus ventajas fueran aprovechadas a través de la posterior fragmentación y descomposición de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios para tornarlas mejor administrables, más ágiles y más próximas al mercado y al cliente.

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

En esta era, la cultura organizacional reinante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y pasó a concentrarse en el presente, haciendo que el tradicionalismo y del mantenimiento del statu quo, se dieran para lograr la innovación y cambios de hábitos y de maneras de pensar a y actuar. La vieja concepción de Relaciones Industriales fue sustituida por una manera de administrar a las personas, la cual recibió el nombre de Administración de Recursos Humanos. Los departamentos de recursos humanos (DRH) miraban a las personas como recursos vivos e inteligentes y no más como factores inertes de producción. El recurso humano (RH) como el 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.

### **2.3.3. Los cambios y transformaciones en la función de recursos humanos**

THOMAS S. KUHN (1998); menciona que: Las tres eras a lo largo del siglo XX, la industrialización clásica y neoclásica y la era de la información, conducirán a diferentes abordajes sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. En esas tres diferentes eras, el área de RH pasó por tres etapas muy distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión de personas. Cada abordaje está ajustado a los patrones de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones.

#### **a. Personal / Relaciones industriales**

En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de personal eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales del empleo: como admisión a través del contrato individual, registro en la cartera de trabajo, cálculo de las horas trabajadas para pago de los salarios, aplicación de medidas disciplinarias por el no cumplimiento del contrato, cálculo de vacaciones, etc. Más adelante, los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel agregando otras tareas como las relaciones de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los



demás departamentos para enfrentar problemas sindicales de contenido reivindicatorio.

Los departamentos de relaciones industriales se limitaron a una actuación operacional y burocrática, recibiendo instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder. Las personas son consideradas apéndice de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular predominando el concepto de mano de obra.

### **b. Recursos humanos**

En la industrialización neoclásica, surgen los departamentos de recursos humanos que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operacionales y burocráticas, los llamados ARH desarrollan funciones operacionales y tácticas, como órganos prestadores de servicios especializados. Cuidan del reclutamiento, selección, entrenamiento, evaluación, remuneración, higiene y seguridad del trabajo y de relaciones del trabajo y sindicales, con variadas dosis de centralización y monopolio de esas actividades.

### **c. Gestión de personas**

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

ser consideradas como socios de la organización y que toman decisiones respecto de sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente en el sentido de satisfacer sus necesidades y expectativas. En la era de la información, encontrar a las personas indicadas dejó de ser un problema y pasó a ser la solución para las organizaciones. Más que eso, dejó de ser un desafío y pasó a ser la ventaja competitiva para las organizaciones exitosas. Las tres etapas de la evolución de los RRHH antes descritas nos indica que la función se está ajustando rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera amplia e irreversible. Ella está dejando de ser RRHH para transformarse en Gestión de Personas. De un área cerrada, hermética, monopolista y centralizadora que caracterizaba en el pasado, la moderna Función de RRHH se está tornando un área abierta, amigable, participativa y descentralizadora y los criterios de evaluación de desempeño, así como su proceso de gestión de evaluación, han cambiado en su perspectiva y contenido.

### **2.3. Definiciones conceptuales**

- ✓ **Empleo u ocupación.** Designación de un lugar o desempeño donde se ubique y desarrolle un recurso humano (profesional o técnico) cumpliendo un determinado objetivo previamente determinado.
- ✓ **Productividad.** Medida de la eficiencia con la cual se utiliza un recurso (humano o físico) considerando su rendimiento o resultados: La productividad se obtiene de la relación: Resultados sobre recursos.
- ✓ **Administración de recursos humanos.** El área de la administración de recursos humanos de una organización o empresa (por ejemplo, determinar la necesidad de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados: actuar como enlace con

los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados.

- ✓ **Fuerza de trabajo.** Todas las personas de 16 años o más, que tienen empleo que buscan trabajo y personal de las Fuerzas armadas.
- ✓ **Funciones de staff.** Actividades de asesoramiento y soporte destinadas a contribuir a un mejor rendimiento de la empresa.
- ✓ **Organización.** Un grupo de personas juntas en cierto tipo de esfuerzo concentrado o coordinado para alcanzar objetivos.
- ✓ **Reclutamiento.** Proceso de buscar y atraer un grupo de personas, entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos para los puestos vacantes.
- ✓ **Especialistas en personal.** Una persona con entrenamiento específico en una o más áreas de la función de personal.
- ✓ **Profesión.** Una vocación o empleo que se caracteriza por normas definidas para ingreso y práctica, un cuerpo de conocimientos pertenecientes a la disciplina, un código de ética, el entrenamiento prescrito y testimonio privilegiado ante los tribunales.
- ✓ **Desarrollo.** El proceso relacionado con la mejora y crecimiento de las capacidades de los individuos y grupos dentro de la empresa.
- ✓ **Inventario de habilidades.** Una lista consolidada de información biográfica y de otra índole de todos los aspectos que elevan el desempeño técnico o profesional.
- ✓ **Orientación.** El proceso de introducir el nuevo empleado en la organización, la unidad de trabajo y el puesto.
- ✓ **Planeación.** El proceso de decidir los objetivos que se buscarán durante un período futuro y lo que se debe hacer para alcanzarlos.
- ✓ **Planeación de personal.** El proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal en los puestos

correctos en el momento adecuado y que hacen aquellas cosas para los cuales ellos son más útiles económicamente.

- ✓ **Política.** Guías amplias, generales para la acción que deben ayudar en el logro de los objetivos.
- ✓ **Desempleo estructural.** Una situación en la cual las ubicaciones de los trabajos o las habilidades requeridas, difieren de aquellas que poseen los trabajadores.
- ✓ **Enfoque sociotécnico al diseño de puestos.** Propone que al diseñar puestos se deben considerar tanto el sistema tecnológico como el sistema social.
- ✓ **Análisis de puestos.** El proceso de acopiar, por lo general mediante observación y estudio, la información pertinente relacionada con un puesto.
- ✓ **Desarrollo.** El proceso relacionado con la mejora y crecimiento de las capacidades de los individuos y grupos dentro de la empresa.
- ✓ **Descripción del puesto.** Una sinopsis de la naturaleza y requisitos de un puesto, que suele ser el resultado final de un análisis de puesto.
- ✓ **Confiabilidad.** Término que contesta la cuestión de la congruencia con la cual un criterio mide lo que está destinado a medir.
- ✓ **Desarrollo de empleados.** Proceso que se ocupa de la mejoría y crecimiento de las habilidades de los sujetos y grupos dentro de una organización.
- ✓ **Entrenamiento.** Proceso en el que se desarrollan las habilidades y conceptos, reglas o actitudes de aprendizaje para incrementar la eficiencia en el desempeño de trabajos particulares.
- ✓ **Principios de aprendizaje.** Principios de la teoría del aprendizaje que, si se siguen, ayudan a producir adecuados programas de adiestramiento.
- ✓ **Ampliación de puestos.** Hacer un trabajo estructuralmente más amplio al darle al trabajador más de los mismos tipos de operaciones o tareas.

- ✓ **Motivación.** Incentivo del trabajador hacia un objetivo; secuencia causal en la que entra en juego una necesidad que constituye el impulso para lograr un objetivo.
- ✓ **Satisfacción del trabajo.** Actitud general del sujeto, que puede ser positiva o negativa, en relación al trabajo, por lo regular, una función de la diferencia entre lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él.
- ✓ **Enriquecimiento de puesto.** Elevar un trabajo al añadirle más trabajo significativo, más reconocimiento, más responsabilidad y más oportunidades de adelanto.
- ✓ **Método de clasificación de puestos.** Método de evaluación de puestos que determina el valor relativo de un puesto por comparación con una escala predeterminada de clases o grados de puestos.
- ✓ **Método de ordenamiento de puestos.** Método de evaluación de puestos que ordena a estos por orden de dificultad del más sencillo al más complejo.
- ✓ **Evaluación del rendimiento.** Proceso en que se comunica a una persona cómo lleva a cabo el trabajo, también se establece un plan de mejoramiento.
- ✓ **Método de estándares de trabajo.** Método de evaluación de rendimiento en el cual se establece una producción específica, límites de tiempo o ambas cosas para un trabajo, y luego se evalúa el rendimiento del trabajador en comparación con esos estándares.
- ✓ **Rendimiento.** El grado en que se logran las tareas que constituyen el trabajo de un sujeto.
- ✓ **Aprendices.** Aquellos individuos en una organización con un alto potencial de adelanto pero que en la actualidad están rindiendo por debajo de lo normal.
- ✓ **Nivel tope de la carrera.** Punto en la carrera del individuo en que es muy baja la probabilidad de promoción adicional.

- ✓ **Planeación de la carrera.** Proceso de analizar la situación del individuo, identificar sus objetivos en relación a la carrera y crear los medios para realizar estos objetivos.
- ✓ **Mercado laboral.** Espacio geográfico donde concurren los que desean trabajar (oferentes) y los que requieren cubrir un puesto de trabajo (demandante).

## **2.4. Bases epistémicos**

### **2.4.1. Paradigma positivista**

También denominado paradigma cuantitativo, empírico-analítico, racionalista es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas. Tradicionalmente la investigación en educación ha seguido los postulados y principios surgidos de este paradigma.

Este enfoque se vincula a las ideas positivistas y empiristas de grandes teóricos del siglo XX y principio del XXI, como Comte (1788-1857), S. Mill (1806-1873), Durkheim (1858-1917) y Popper (Viena, 1902).

El positivismo es una escuela filosófica que defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y el modo de conocerlo:

- a. El mundo natural tiene existencia propia, independientemente de quien lo estudia.
- b. Está gobernado por leyes que permiten explicar, predecir y controlar los fenómenos del mundo natural y pueden ser descubiertas y descritas de manera objetiva y libre de valor por los investigadores con métodos adecuados.
- c. El conocimiento que se obtiene se considera objetivo y factua, se basa en la experiencia y es válido para todos los tiempos y lugares, con independencia de quien lo descubre.

- d. Utiliza la vía hipotético-deductiva como lógica metodológica válida para todas las ciencias.
- e. Defiende la existencia de cierto grado de uniformidad y orden en la naturaleza.

En el ámbito educativo su aspiración básica es descubrir las leyes por las que se rigen los fenómenos educativos y elaborar teorías que guíen la acción educativa. Como lo señala Poplewitz (1988:66), este enfoque se puede configurar a partir de cinco supuestos interrelacionados:

- a. La teoría ha de ser universal, no vinculada a un contexto específico ni las circunstancias en las que se formulan las generalizaciones.
- b. Los enunciados científicos son independientes de los fines y valores de los individuos. La función de la ciencia se limita a descubrir las relaciones entre los hechos.
- c. El mundo social existe como un sistema de variable. Éstos son elementos distintos y analíticamente separables en un sistema de interacciones.
- d. La importancia de definir operativamente las variables y de que las medidas sean fiables. Los conceptos y generalizaciones solo deben basarse en unidades de análisis que sean operativizables.
- e. La importancia de la estadística instrumento de análisis e interpretación de datos.

Este paradigma lleva asociado el peligro de reduccionismo al aplicarse al ámbito educativo.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Tomando como referencia los tipos de investigación que presenta Sergio Carrasco Días (2009, pág. 43), en su obra Metodología de la Investigación Científica que han sido adaptadas al campo de las ciencias administrativas, según el grado de abstracción; en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación se utilizará el tipo de investigación básica, cuyo propósito fue aportar al conocimiento científico.

#### **3.2. Nivel de la investigación**

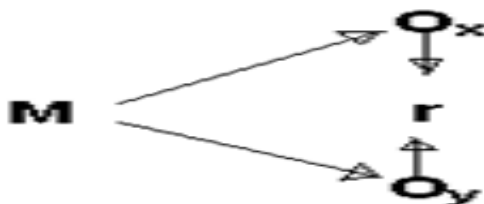
De acuerdo a Sergio Carrasco Días (2009, pág. 42), en su obra Metodología de la Investigación Científica. Según la manipulación de variables utilizamos el nivel explicativa o causal; en este nivel el investigador conoció y dió a conocer las causas o factores que han dado origen o han condicionado la existencia y naturaleza de la gestión de personas y su desempeño en la empresa the Lincoln electronic company de Lima, 2016.

#### **3.3. Diseño y esquema de la investigación**

Teniendo en cuenta la clasificación de los diseños no experimentales de Sergio Carrasco Días (2009, pág. 73), en su obra Metodología de la Investigación Científica, el presente estudio de investigación correspondió a un diseño transeccional en su modalidad **transeccional correlacional**; este tipo de estudio implicó la recolección de dos conjuntos de datos de un grupo de sujetos con la



intención de determinar la subsecuente relación entre éstos conjuntos de datos, cuyo esquema fue el siguiente:



Donde:

$r$  = Grado de correlación

$O_x$ ,  $O_y$  = Observaciones

O1= Corresponde al conjunto de datos con respecto a la gestión de personas.

O2 = Conjunto de datos perteneciente desempeño en la empresa the Lincoln electronic company.

### 3.4. Método

El método que se empleó para realizar nuestra investigación fue el método científico. Según Torres Bardales (1995: 72), el método se emplea según los propósitos y el tipo de problema que se pretende resolver con la investigación; por lo que el método a utilizarse en nuestra investigación fue el correlacional.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población

La población de la presente investigación estuvo constituida por los 152 trabajadores de la empresa, distribuidos de la siguiente manera:

**TRABAJADORES DE LA EMPRESA THE LINCOLN ELECTRONIC COMPANY DE LIMA 2016**

CATEGORÍAS BÁSICAS	NÚMERO DE TRABAJADORES		
	VARONES	MUJERES	TOTAL
PROFESIONALES	13	16	29
TÉCNICOS	21	23	44
AUXILIARES	18	22	40
CAJEROS	19	20	39
	$\Sigma$		<b>152</b>

### 3.5.2. Muestra

Para determinar la muestra de nuestra investigación, hemos empleado el muestreo no probabilístico sin normas o circunstancial, en razón de que fue el investigador quien ha elegido de manera voluntaria o intencional a los 29 trabajadores de la empresa the Lincoln electronic company de Lima, habiéndose utilizado preferentemente a personas que tenían conocimiento de dicha problemática e interés por participar.

*Al respecto; Hugo Sánchez Carlessi (1998, pág. 117), plantea: “Se dice que el muestreo es circunstancial cuando los elementos de la muestra se toman de cualquier manera, generalmente atendiendo razones de comodidad, circunstancias, etc.”.*

La ventaja de esta muestra no probabilística es su totalidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

*Por otro lado; Roberto Hernández Sampieri (2014, pág. 189) explica: “Las muestras no probabilísticas, también llamadas dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aun así, se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población. Está relacionado con el dicho para muestra basta un botón”.*

Los criterios que se utilizó para seleccionar la muestra fueron los siguientes:

1. Se considera que los elementos de la muestra son trabajadores de la empresa The Lincoln Electronic Company de Lima.
2. Atendiendo razones de comodidad hemos considerado a los trabajadores de la empresa The Lincoln Electronic Company como grupo de estudio.

3. En total la muestra estuvo constituido por 29 trabajadores.

Por lo tanto, la muestra de nuestro trabajo de investigación quedó establecida de la siguiente manera:

**TRABAJADORES DE LA EMPRESA THE LINCOLN ELECTRONIC COMPANY DE LIMA 2016**

CATEGORÍAS BÁSICAS	NÚMERO DE TRABAJADORES		
	VARONES	MUJERES	TOTAL
PROFESIONALES	2	4	6
TÉCNICOS	3	3	6
AUXILIARES	4	5	9
CAJEROS	6	2	8
$\Sigma$			<b>29</b>

### 3.5.3. Unidad de análisis

Cada trabajador de la muestra.

### 3.6. Instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de la presente investigación se seleccionó las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

#### a. Técnicas

Las principales técnicas que se utilizó en la investigación son: Entrevista, encuesta.

#### b. Fichaje

Es una técnica, que nos ha permitido llevar un registro personal de las obras, artículos de revistas o periódicos que consultamos con el propósito de utilizarlas adecuadamente en el proceso de investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos: Fichas bibliográficas, hemerográficas, textuales, infográficas, de resumen y paráfrasis, todos se emplearon para la recolección de datos, que corresponde a la revisión bibliográfica.

### **c. Instrumentos**

Se elaboró el cuestionario para medir la variable gestión de personas en la empresa The Lincoln Electronic Company de Lima. Para su elaboración se ha considerado como criterio de construcción las dimensiones correspondientes a la variable independiente; considerando o teniendo en cuenta los indicadores y/o ítems pertinentes.

Por otro lado, la variable desempeño en la empresa The Lincoln Electronic Company de Lima. Para su elaboración, también se ha considerado como criterio de construcción las dimensiones correspondientes a la variable dependiente; considerando o teniendo en cuenta los indicadores y/o ítems pertinentes.

#### **c.1. Validez**

Al respecto Neil Salkind (1999) nos recomienda tener presente que “la validez de un instrumento a menudo se define dentro del contexto de cómo se está usando la prueba”.

Los evaluadores o expertos a cargo fueron: La Dra. Silvia Marquez Zevallos; el Dr. Arturo Lucas Cabello y el Dr. Andrés Avelino Camara Acero. Los instrumentos han pasado por un proceso de revisión y/o evaluación, donde se aplicó la ficha de validación por juicio de expertos, la cual tuvo la escala de valoración: muy deficiente, deficiente, regular, bueno y muy bueno; por lo que la escala y/o nivel alcanzada por ambos instrumentos fue **BUENO**; asimismo, se aplicó una prueba piloto a un grupo con las mismas características de la muestra, para comprobar su efectividad y validez. La validez del instrumento se midió en función a los resultados del cuestionario aplicado y no al cuestionario mismo.

Según Wiersma y Gronlund citados por Hernández Sampieri. R. (2014) la validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencias:

La validez de contenido; se hizo la evaluación del instrumento de investigación respecto a la coherencia, veracidad, secuencia y dominio del contenido (variables, indicadores e índices), de aquello que se midió. Nos permitió conocer si en el instrumento se ha considerado todos los temas y subtemas que comprendió la variable en estudio, es decir, si el instrumento preguntó o indagó acerca de todo lo que se necesita saber.

La validez de criterio; aquí se determinó comparando los resultados obtenidos con los instrumentos diseñados por el investigador, con los resultados estandarizados de otros cuestionarios considerados óptimos o modelos de eficiencia y eficacia.

La validez de constructo; en opinión de Neil Salkind, J (1999) es “el grado en que los resultados de una prueba se relacionan con constructos psicológicos subyacentes. Esta validez vincula los componentes prácticos del puntaje de una prueba con alguna teoría o modelo de conducta subyacente”.

Hernández Sampieri (2014) y otros sostienen que la validez de constructo “se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones, de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos. Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico”.

Par mayor credibilidad se adjunta en el anexo la ficha de validación, por la cual se guiaron los expertos para validar los instrumentos respectivos.

## **c.2. Confiabilidad**

La confiabilidad es la cualidad o propiedad de nuestro instrumento de medición, que nos permitió obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupos de personas en diferentes periodos de tiempo.

Los términos claves que la identificaron fueron: consistente estable, predecible y objetivo. Consistente estable, porque los resultados no variaron, aun cuando han sido obtenidos en diferentes tiempos. Predecible porque la precisión y certeza del instrumento hizo suponer las características de los resultados. Y objetivo, porque los resultados obtenidos se ajustaron a la realidad a la cual corresponden las variables en estudio.

Neil Salkind (1999), nos dice que “algo que es confiable, funciona en el futuro como lo ha hecho en el pasado. Una prueba o medida de conducta confiable, puede medir la misma cosa más de una vez y producirá los mismos resultados”.

Según el autor citado, la confiabilidad de nuestro instrumento se midió en tanto permitió obtener los mismos resultados en tiempos diferentes y a las mismas personas.

En opinión de Hernández Sampieri (2014; pág. 148), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”.

Por consiguiente; para determinar el grado de confiabilidad de los cuestionarios, primero se determinó una muestra piloto de 10 personas. Además, se utilizó las puntuaciones obtenidas por las personas de la muestra piloto en la prueba de conocimientos, teniendo en cuenta cada uno de los ítems.

Luego se estimó el Alfa de Cronbach en ambos cuestionarios, aplicados a las personas de la muestra piloto.

El cuestionario que mide la variable independiente obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,8; es decir existe alta confiabilidad. (ver anexo)

**CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO QUE MIDE LA VARIABLE  
INDEPENDIENTE: GESTIÓN DE PERSONAS**

	20
$\sum V_i$	7.06
$V_t$	36.32

FÓRMULA PARA HALLAR  
EL ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

SECCIÓN 1	1.053
SECCIÓN 2	0.806
ABSOLUTO S2	0.806

$\alpha$	0.8
----------	-----

Del mismo modo; el cuestionario que mide la variable dependiente obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,8; es decir existe alta confiabilidad. (ver anexo)

**CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO QUE MIDE LA VARIABLE  
DEPENDIENTE: DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA COMPETITIVA**

K	20
$\sum V_i$	2.76
$V_t$	1.6
SECCIÓN 1	1.053
SECCIÓN 2	-0.722
ABSOLUTO S2	0.722
$\alpha$	0.8

FÓRMULA PARA HALLAR  
EL ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

### 3.7. Técnicas de recolección, procesamiento y presentación de datos

#### 3.7.1. Técnicas para la recolección de datos

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la entrevista, encuesta y análisis documental, con su instrumento cuestionario que se aplicó al grupo en estudio, con la finalidad de recoger datos relacionados a la variable independiente y dependiente.

### **3.7.2. Técnicas para el procesamiento de datos**

#### **a. La revisión y consistencia de la Información**

Este paso consistió básicamente en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo de campo, con el propósito de ajustar los llamados datos primarios (juicio de expertos).

#### **b. Clasificación de la Información**

Se llevó a cabo con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de las variables independiente y dependiente.

#### **c. La Codificación y Tabulación**

La codificación es la etapa en la que se formó un cuerpo o grupo de símbolos o valores de tal manera que los datos sean tabulados, generalmente se efectúa con números o letras. La tabulación manual se realizó ubicando cada uno de las variables en los grupos establecidos en la clasificación de datos, o sea en la distribución de frecuencias. También se utilizó la tabulación mecánica, aplicando programas o paquetes estadísticos de sistema computarizado.

### **3.7.3. Técnicas para el análisis e interpretación de datos**

#### **a. Estadística descriptiva para cada variable**

**Medidas de tendencia central**, se calculó la media, mediana y moda de los datos agrupados de acuerdo a la evaluación cualitativa y criterial.

**Medidas de dispersión**, se calculó la desviación típica o estándar, coeficiente de variación y la kurtosis de los datos agrupados de acuerdo a la escala valorativa.

#### **b. Estadística inferencial para cada variable**

Se aplicó la prueba de hipótesis de diferencias de medias usando la distribución normal.



### **3.7.4. Técnicas para la presentación de datos**

#### **a. Cuadros estadísticos bidimensionales**

Con la finalidad de presentar datos ordenados y así facilitar su lectura y análisis, se elaboró cuadros estadísticos de tipo bidimensional, es decir, de doble entrada porque en dichos cuadros se distingue dos variables de investigación.

#### **b. Gráficos de barras**

Sirvió para relacionar las puntuaciones con sus respectivas frecuencias, es propio de un nivel de medición por intervalos, fue el más indicado y el más comprensible.

### **3.7.5. Técnicas Para el Informe Final**

**a. La Redacción Científica:** Se llevó a cabo siguiendo las pautas que se fundamenta con el cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

**b. Sistema Computarizado:** Asimismo, el informe se elaboró utilizando distintos procesadores de textos, paquetes y programas, insertando gráficos y textos de un archivo a otro. Algunos de estos programas son: Word, Excel (hoja de cálculo y gráficos) y SPSS.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Aplicación estadística, mediante distribuciones de frecuencias y gráficos

**TABLA N° 01**

**TRABAJADORES DE LA EMPRESA THE LINCOLN ELECTRONIC COMPANY DE LIMA, SEGÚN PUNTAJE OBTENIDO EN LAS PRUEBAS DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE**

Unidad de Análisis	TRABAJADORES DE LA EMPRESA THE LINCOLN ELECTRONIC COMPANY DE LIMA	
	GESTIÓN DE PERSONAS (x)	DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA (y)
1	17	15
2	18	16
3	16	15
4	18	17
5	17	15
6	16	14
7	18	16
8	16	15
9	18	16
10	17	15
11	17	14
12	16	15
13	17	16
14	16	14
15	16	15
16	17	16
17	16	15
18	18	15
19	17	17
20	16	16
21	17	15
22	17	17
23	18	15
24	16	17
25	17	16
26	16	16
27	17	15
28	18	16
29	17	15
<b>PROMEDIO</b>	<b>16.90</b>	<b>15.48</b>

ELABORACIÓN: Tesista

ESCALA DE VALORACION			
Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Mínimamente Satisfactorio	Insatisfactorio
(17 - 20)	(14 - 16)	(11 - 13)	(0 - 10)

#### 4.1.1. Resultado del cuestionario aplicado a la variable independiente

**TABLA N° 02**  
**TRABAJADORES DE LA EMPRESA THE LINCOLN ELECTRONIC COMPANY DE LIMA, SEGÚN**  
**PUNTAJE EN GESTIÓN DE PERSONAS**

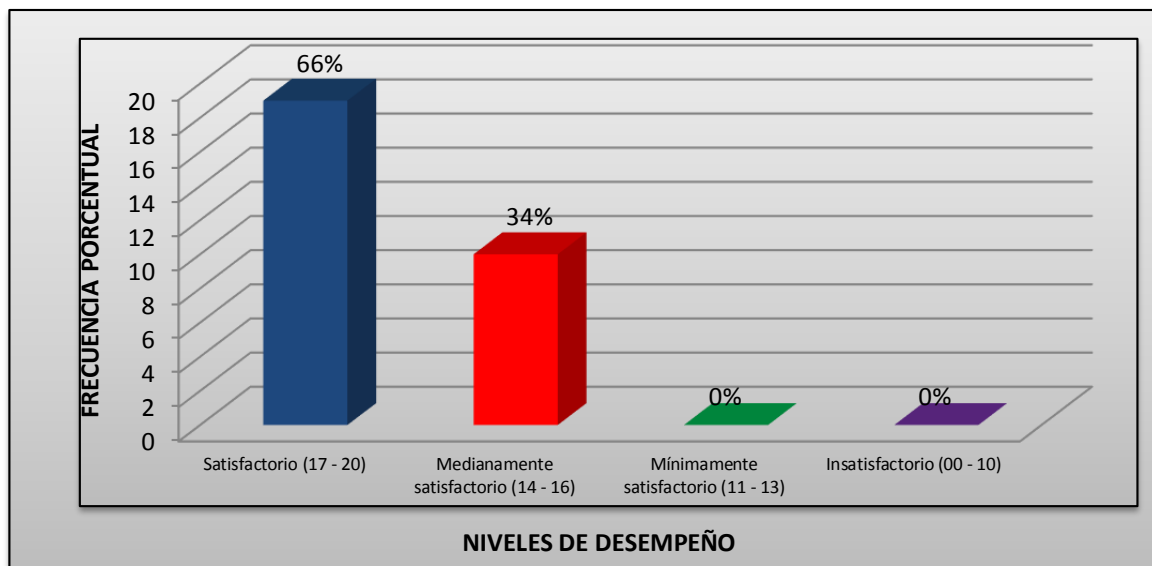
VARIABLE INDEPENDIENTE	ESCALA DE VALORACIÓN	Desempeño alcanzado por los trabajadores		
		f	hi	%
GESTIÓN DE PERSONAS	Satisfactorio [17 - 20]	19	0.66	66
	Medianamente satisfactorio [14 - 16]	10	0.34	34
	Mínimamente satisfactorio [11 - 13]	0	0.00	0
	Insatisfactorio [00 - 10]	0	0.00	0
	<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>1.00</b>	<b>100</b>

FUENTE: Cuestionario aplicado a la variable independiente

ELABORACION: Tesista

#### GRÁFICO N° 01

**TRABAJADORES DE LA EMPRESA THE LINCOLN ELECTRONIC COMPANY DE LIMA, SEGÚN**  
**PUNTAJE EN GESTIÓN DE PERSONAS**



#### Análisis e interpretación de resultados

En lo que respecta a gestión de personas; el 66% obtuvieron puntajes entre 17 a 20, ubicándose en satisfactorio y el 34% obtuvieron puntajes entre 14 a 16, ubicándose en medianamente satisfactorio, esta característica hace que el gráfico N° 01 muestre objetivamente asimetría positiva.

#### 4.1.2. Resultado del cuestionario aplicado a la variable dependiente

**TABLA N° 03**  
**TRABAJADORES DE LA EMPRESA THE LINCOLN ELECTRONIC COMPANY DE LIMA, SEGÚN PUNTAJE EN DESEMPEÑO**

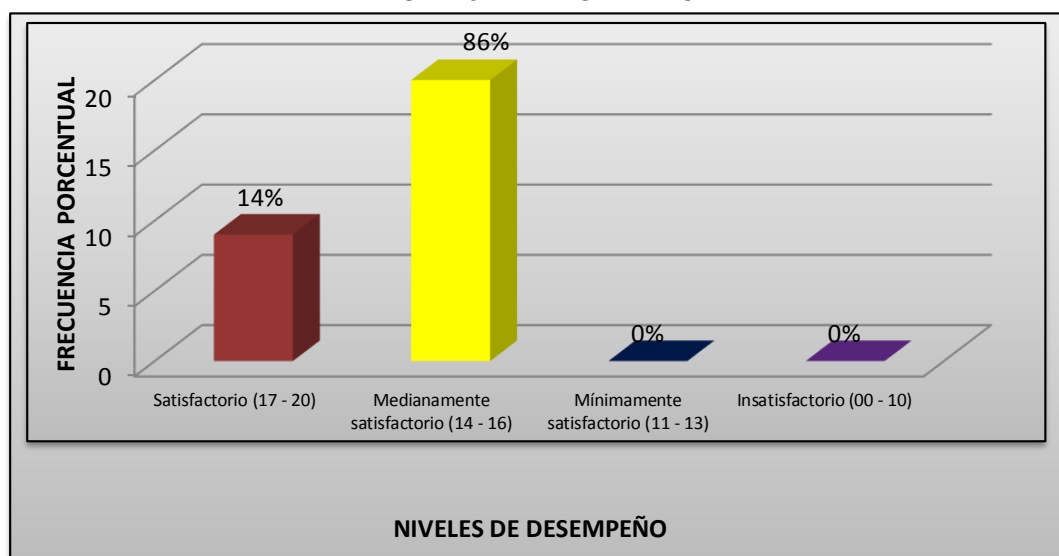
VARIABLE DEPENDIENTE	ESCALA DE VALORACIÓN	Desempeño alcanzado por los trabajadores		
		f	Hi	%
DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA	Satisfactorio [17 - 20]	4	0.14	14
	Medianamente satisfactorio [14 - 16]	25	0.86	86
	Mínimamente satisfactorio [11 - 13]	0	0.00	0
	Insatisfactorio [00 - 10]	0	0.00	0
	<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>1.00</b>	<b>100</b>

FUENTE: Cuestionario aplicado a la variable dependiente

ELABORACIÓN: Tesista

**GRÁFICO N° 02**

**TRABAJADORES DE LA EMPRESA THE LINCOLN ELECTRONIC COMPANY DE LIMA, SEGÚN PUNTAJE EN DESEMPEÑO**



#### Análisis e interpretación de resultados

En el desempeño de los trabajadores; el 14% obtuvieron puntajes entre 17 a 20, ubicándose en satisfactorio y el 86% obtuvieron puntajes entre 14 a 16, ubicándose en medianamente satisfactorio, esta característica hace que el gráfico N° 02 muestre objetivamente una asimetría positiva.

## 4.1.3. Estimación de Correlación entre las Variables

**TABLA N° 04**  
**Correlación entre gestión de personas y el desempeño en la empresa The Lincoln Electronic Company**

DOCENTES GRUPO 3	GESTIÓN DE PERSONAS (X)	DESEMPEÑO EN LA EMPRESA (Y)	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
01	17	16	289	256	272
02	18	15	324	225	270
03	16	15	256	225	240
04	18	17	324	289	306
05	17	16	289	256	272
06	16	15	256	225	240
07	18	17	324	289	306
08	16	15	256	225	240
09	18	17	324	289	306
10	17	16	289	256	272
11	17	16	289	256	272
12	16	15	256	225	240
13	17	16	289	256	272
14	16	15	256	225	240
15	16	15	256	225	240
16	17	16	289	256	272
17	16	15	256	225	240
18	18	17	324	289	306
19	17	15	289	225	255
20	16	14	256	196	224
21	17	16	289	256	272
22	17	15	289	225	255
23	18	16	324	256	288
24	16	15	256	225	240
25	17	14	289	196	238
26	16	15	256	225	240
27	17	16	289	256	272
28	18	14	324	196	252
29	17	15	289	225	255
Σ	<b>490.00</b>	<b>449.00</b>	<b>8296.00</b>	<b>6973.00</b>	<b>7597.00</b>
	Σ X	Σ Y	Σ X <sup>2</sup>	Σ Y <sup>2</sup>	Σ XY

FUENTE: Cuadro N° 03

ELABORACIÓN: Tesista

Aplicamos el Coeficiente de Correlación de PEARSON:

$$r = \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

$$r = \frac{29(7597) - (490)(449)}{\sqrt{[29(8296) - (490)^2][29(6973) - (449)^2]}} = \frac{220313 - 220010}{\sqrt{[240584 - 240100][202217 - 201601]}}$$

$$r = \frac{303}{\sqrt{(484)(616)}} = \frac{303}{546.03} = 0.55$$

**r = 0.55**

Para la interpretación clásica del índice de correlación de todo modelo de regresión se tiene:

INDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
$0,00 < r < 0,20$	Existe correlación no significativa + ó -
$0,20 \leq r < 0,40$	Existe correlación baja + ó -
$0,40 \leq r < 0,70$	Existe significativa correlación + ó -
$0,70 \leq r < 1,00$	Existe alto grado de correlación + ó -
$r = 1$	Existe correlación perfecta + ó -
$r = 0$	No existe correlación

Fuente: Isaac Córdova Baldeón. Estadística, Pág. 254

ELABORACIÓN: Tesista

### Análisis e interpretación

El valor de  $r = 0,55$  nos indica que existe significativa correlación entre las dos variables, del mismo modo obtenemos  $r^2 = 0,3025$ ; esto significa que el 30,25 % de los puntajes alcanzados en la evaluación sobre gestión de personas condicionan los puntajes del desempeño en la empresa The Lincoln Electronic Company.

#### 4.1.4. Análisis de afectación entre las variables

TABLA N° 05

TRABAJADORES DE LA EMPRESA THE LINCOLN ELECTRONIC COMPANY DE LIMA, SEGÚN ESTADÍGRAFOS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

ESTADÍGRAFOS	GESTIÓN DE PERSONAS (X)	DESEMPEÑO EN LA EMPRESA (Y)
Media	17	15
Mediana	17	15
Moda	17	15
Desviación estándar	0.8	0.9
Coefficiente de asimetría	0.18	0.23
Mínimo	16	14
Máximo	18	17
n	29	29

Fuente: Cuestionario aplicado a la variable independiente y dependiente

ELABORACIÓN: Tesista

### Análisis e interpretación de los estadígrafos

- La **media aritmética** o promedio de puntajes con respecto a gestión de personas es 17, ubicándose en satisfactorio; mientras que en desempeño en la empresa es 15, ubicándose en medianamente satisfactorio.
- En gestión de personas, **la mediana** o el 50 % de los estudiantes, obtuvieron puntajes inferiores a 17 y el otro 50% obtuvieron puntajes superiores a 17.

Paralelamente el desempeño en la empresa, el 50 % obtuvieron puntajes inferiores a 15 y el otro 50 % superiores a 15.

- En gestión de personas, **la moda** o el puntaje que ocurrió con mayor frecuencia es 17, mientras que en el desempeño en la empresa es 15.
- En gestión de personas se obtuvo como **desviación estándar** 0,8 y sobre el desempeño en la empresa 0,9; lo que indica una mayor heterogeneidad en los puntajes obtenidos en el desempeño en la empresa.

La distribución de los puntajes en gestión de personas y desempeño en la empresa, obtenidas por los 29 trabajadores, en ambos casos se presenta un modelo de sesgo positivo. Este fenómeno se debe a que la variable independiente es directamente proporcional a la variable dependiente.

## **4.2. Contrastación de las hipótesis general en base a la prueba de hipótesis**

### **4.2.1. Prueba de hipótesis**

Con la finalidad de elevar el nivel de la investigación y darle el carácter científico, nos permitimos someter a prueba nuestra hipótesis, de modo que la contrastación de la hipótesis formulada sea generalizable. Para tal efecto se ha considerado los siguientes pasos:

#### **a. Planteo de la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alterna ( $H_a$ ):**

**$H_0$ :** No existe relación entre la gestión de personas y su desempeño en la empresa the Lincoln electronic company de Lima, 2016.

**$H_0$ :  $R = 0$  (No hay Correlación)**

**$H_a$ :** Existe relación entre la gestión de personas y su desempeño en la empresa the Lincoln electronic company de Lima, 2016.

**$H_a$ :  $R \neq 0$  (Si hay Correlación)**

#### **b. Determinación si la prueba es unilateral o bilateral**

La hipótesis alterna indica que la prueba es bilateral de dos colas, porque se trata de verificar dos probabilidades.

### c. Especificación del nivel de significación

Para efectos de la presente investigación se ha determinado  $\alpha = 0,05$ ; asumimos el nivel de significación de 5 %, en consecuencia el nivel de confiabilidad es de 95 %.

### d. Selección del estadístico de prueba

Un estadístico de prueba es una cantidad numérica que se calcula a partir de los datos de una muestra y que se utiliza para tomar una decisión de rechazar o no la hipótesis nula. Como la muestra es ( $n \leq 30$ ), aplicaremos el estadístico de prueba de t de Student con la distribución t para correlaciones.

### e. Regla de decisión

Una regla de decisión es un enunciado que indica la condición según el cual se acepta o rechaza la hipótesis nula, para el cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así para  $\alpha = 0,05$  (nivel de significación del 5%) encontramos en la tabla de probabilidades normales el coeficiente crítico  $t_c = 1,96$ .

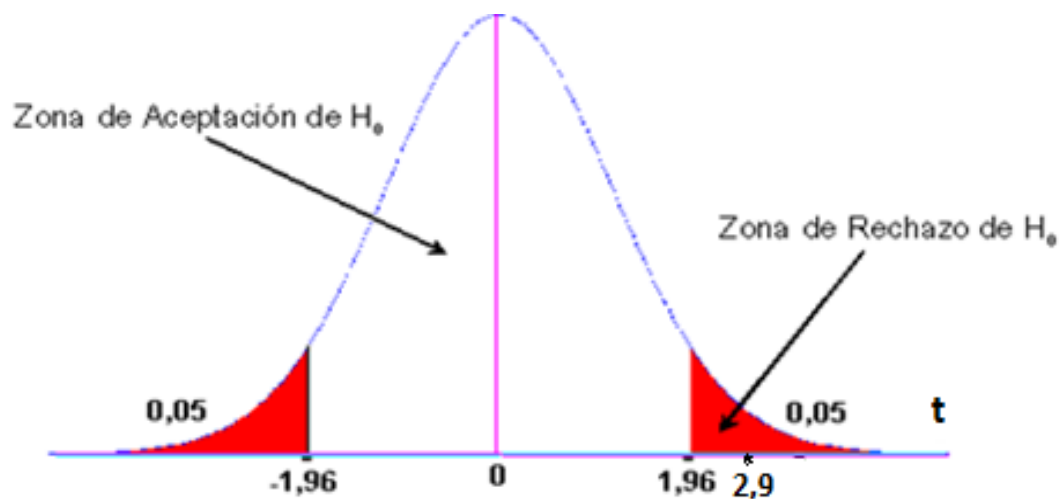
### f. Cálculo del valor del estadístico de prueba

Con los datos que se tiene calculamos el estadístico de prueba o t calculada

$$t = \frac{r}{\frac{1}{\sqrt{n-1}}} \Rightarrow t = \frac{0,55}{\frac{1}{\sqrt{29-1}}} = \frac{0,55}{\frac{1}{5,292}} = \frac{0,55}{0,1889} = 2,9$$

$$\mathbf{t = 2,9}$$





### g. Toma de Decisiones

El valor de  $t = 2,9$  en el gráfico se ubica a la derecha de  $t_c = 1,96$  que es la zona de rechazo, luego descartamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de correlación  $r = 0,55$  es significativo, por lo tanto, se tiene datos suficientes que nos prueban que la gestión de personas se relaciona directamente con el desempeño en la empresa the Lincoln electronic company de Lima, 2016.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo presentamos la confrontación de la situación problemática formulada con los referentes bibliográficos, la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis y el aporte científico de la investigación.

#### **5.1. Contratación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.**

Los resultados demuestran que la gestión de personas se relaciona con el desempeño en la empresa, tal como se evidencian en las tablas 02 y 03.

ARIAS GALICIA, F. (1998); plantea sobre la gestión pública: el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

En la administración de empresas, se denomina Recursos humanos (RR. HH.) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, aunque lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar tanto una persona, como un departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RR. HH. con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos y eficaces capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas, viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, innovación, creatividad y otras habilidades...

Por lo que; Domínguez Pablo (1996). Pone en manifiesto: El coaching es una técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. El coaching desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore la autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo.

Asimismo, en la tabla N° 04 se estima el valor de  $r = 0,55$  nos indica que existe significativa correlación entre las dos variables, del mismo modo obtenemos  $r^2 = 0,3025$ ; esto significa que el 30,25 % de los puntajes alcanzados en la evaluación sobre gestión de personas condicionan los puntajes del desempeño en la empresa The Lincoln Electronic Company.

ANASTASIO, M.I. (2008); en su libro, "Importancia del reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en las organizaciones", manifiesta: Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para éste.

Las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no.

El reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

La eficacia de este proceso se ve en la cantidad de personas que atrae para abastecer de manera adecuada el proceso de selección acorde a las necesidades de recursos humanos, presentes y futuras, de la organización...

De la misma manera en la tabla N° 05, que reporta el puntaje de los trabajadores con respecto a la media aritmética o promedio de puntajes con respecto a gestión de personas es 17, ubicándose en satisfactorio; mientras que en desempeño en la empresa es 15, ubicándose en medianamente satisfactorio.

GONZALEZ CRUZ, TF., GUILLÉN PARRA, M. (2000); plantea: El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Asimismo, LESLIE H. METTIE (1979); plantea que: 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. 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.

## **5.2. Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis**

Al finalizar el presente trabajo de investigación, se observa que el valor de  $t = 2,9$  en el gráfico se ubica a la derecha de  $t_c = 1,96$  que es la zona de rechazo, luego descartamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de correlación  $r = 0,55$  es significativo, por lo tanto se tiene datos suficientes que nos prueban que existe relación entre la gestión de personas y su desempeño en la empresa the Lincoln electronic company de Lima, 2016.

## **5.3. Aporte científico de la investigación**

El resultado y producto de nuestra investigación tiene una importancia teórico científico, pues se trata de una contribución al desarrollo de la Educación, como se ha señalado el descubrimiento de una correlación significativa entre la gestión de personas y el desempeño en la empresa nos servirá de base para postular una investigación explicativa que permitirá observar cómo afecta la gestión de personas

en el desempeño de los trabajadores. Además, el presente trabajo de investigación tiene una importancia práctica, ya que los resultados del estudio permiten tomar medidas correctivas para mejorar las políticas organizacionales de la empresa the Lincoln electronic company de Lima.

## CONCLUSIONES

1. Se identifica la nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de personas, la que incide 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. 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.

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

## SUGERENCIAS

1. Que, la nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de personas, incida en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad y que el enfoque tradicional de evaluación de los RRHH como una función aislada con estándares especiales debe ser reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la Gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa. Asimismo, la moderna gestión de personas se debe basar 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.
2. Que, los procesos de gestión de evaluación de desempeño deben modificarse a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la Función de los recursos Humanos y del proceso de Gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Anastasio, M. (2008). Importancia del reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en las organizaciones. Veracruz, México. p. 70.
- Arias, Galicia F. (1998). "Administración de recursos humanos". Edit. Trillas. México.
- Bruce E. (2008). *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. Ithaca, New York: Cornell University Press. p. 312n28.
- Byars, L. (1995) "Administración y recursos, conceptos y aplicaciones". Edit. Interamericana S.A. de C.V. México – D.F.
- Carolyn Kay Brancato (1979). *New Corporate Performance Measures*. The Conference Board, Reporte 111 8 – 95 RR.
- Carrasco, S (2009). *Metodología de la investigación científica*. Edit. San Marcos. Lima Perú.
- Chiavenato, A. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed. edición).
- Comte (1788-1857), S. Mill (1806-1873), Durkheim (1858-1917) y Popper (Viena, 1902).
- Covey C., Stephen R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós. ISBN 968-853-182-0.
- Domínguez P. (1996). "Gestión del mantenimiento en procesos de calidad total. Sin".
- Drucker Peter F. (1997). "La sociedad post capitalista. Edit. Norma".
- Echeverría Samanes, S (2002) tesis: "Gestión de la competencia de Acción Profesional".
- Flores Konja, A (2004) tesis: "Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana"

- González, T., Guillén, M. (2000). Necesidad de liderazgo y su dimensión ética en la gestión de calidad total. Valencia: Universidad de Valencia, España.
- Guadez, P. (1980). Como Valorar la Calidad de la Enseñanza. Buenos Aires: Editorial Cultural Centroamericana.
- Guvenc Alpander G. (1982): Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Editorial Norma – Bogotá. pág. 32
- Hernández Sampieri. R. (2014). Metodología de la Investigación. McGRAW-HILL/Interamericana Editores. S.A. de C.V. México. pág. 189.
- Jeff Harris O. (1986). Administración de Recursos Humanos Editorial Limusa México. Pág. 7; 79-80.
- Kleiman, C. (1987). "Conference Board: A Trusted Resource." Chicago Tribune. March 8.
- Kuhn T. (1998). "La estructura de las revoluciones científicas. Fondo cultural económico".
- Landolfi, H. (2009). La esencia del liderazgo, Ediciones Dunken, Buenos Aires, Argentina. ISBN 978-987-02-3827.
- Leslie H. (1979). "Recursos humanos en el diseño de sistemas administrativos". Edit. Limusa – México.
- Lesur Matties (1979). Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos de Limusa México. pág. 145
- Llorens, F., Fuentes, M. (2005). Gestión de la calidad empresarial. Madrid: Ediciones Pirámide.
- López, L., Kaizen, B. (2016). Team Building y Liderazgo. "En busca del líder perdido".
- Mondadori Popkewitz, T. (1988). Paradigma e Ideología en investigación educativa. Madrid:

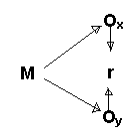
- Ricaldi Hurtado, R (2003) tesis: "Las empresas familiares de producción artesanal de mates burilados de Huánuco"
- Salkind, Neil J. (1999). Métodos de investigación. México. pág. 117.
- Sanchez Carlessi, H. (1988). Metodología y diseños en la Investigación Científica. Edit. Mantaro. Perú. Lima. pág. 117.
- Sánchez H. (1992). Metodología y Diseños en la Investigación Científica.
- Standley, B. (1994) "Rotación, depreciación y ausencia de recursos humanos y política de incentivos para personal". Edit. Limusa – México.
- Sutermfister (1980), define a la productividad como la producción hora-hombre, tomando en cuenta la calidad. Cit. Harris pág. 46.
- Torres Bardales, C. (1992). Metodología de la Investigación Científica. pág. 98
- Wikipedia (2008). La enciclopedia libre [fecha de consulta: 2 de junio del 2008]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Positivismo&oldid=17852915>>.

## **ANEXOS**

## ANEXO Nº 01

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: La gestión de personas y su desempeño en la empresa the Lincoln electronic company de Lima, 2016.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión de personas y su desempeño en la empresa the Lincoln electronic company de Lima, 2016?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación entre la gestión de personas y su desempeño en la empresa the Lincoln electronic company de Lima, 2016.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Existe relación entre la gestión de personas y su desempeño en la empresa the Lincoln electronic company de Lima, 2016.</p>	<p><b>Independiente</b></p> <p>La gestión de personas</p>	<p>Actividades en Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determina las necesidades del personal.</li> <li>➤ Decide si contratar empleados de forma temporal o permanente.</li> <li>➤ Selecciona y potencia a los empleados más eficientes.</li> <li>➤ Supervisa el trabajo de los empleados.</li> <li>➤ Asegura las relaciones entre los empleados y el alto rendimiento.</li> <li>➤ Asegura la igualdad de oportunidades entre los empleados.</li> </ul>	<p>Cuestionario</p>	<p><b>Población (N):</b> 152  <b>*Muestra (n):</b> 29  <b>*Tipo de Investigación</b>            Descriptivo correlacional  <b>*Diseño de Investigación:</b>            Correlación</p>  <p><b>*Técnicas Para Acopio de datos:</b>            Observación y fichas  <b>*Instrumentos de Recolecta de datos:</b>            Pruebas educativas  <b>*Para Procesamiento de Datos:</b>            Codificación y tabulación de datos.</p>	
				<p>Planificación de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determina desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado,</li> <li>➤ Estudio cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.</li> </ul>			
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a. ¿Cómo se relaciona la gestión de personas con la función de recursos humanos?</p> <p>b. ¿En qué medida se relaciona la gestión de personas con la evaluación de desempeño?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a. Identificar la relación entre la gestión de personas con la función de recursos humanos.</p> <p>b. Conocer la relación entre la gestión de personas con la evaluación de desempeño.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a. La gestión de personas se relaciona con la función de recursos humanos.</p> <p>b. La gestión de personas se relaciona con la evaluación de desempeño.</p>	<p><b>Dependiente</b></p> <p>Desempeño en una empresa competitiva</p>	<p>Reclutamiento y selección</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planifica recursos humanos</li> <li>➤ Lleva a cabo el proceso de reclutamiento</li> <li>➤ Identifica fuentes de reclutamiento</li> <li>➤ Conoce las ventajas del reclutamiento interno</li> <li>➤ Reconoce las desventajas del reclutamiento inter.</li> </ul>	<p>Cuestionario</p>	<p><b>*Técnicas el Para Análisis e Interpretación de Datos:</b>            Estadística descriptiva e inferencial para cada variable  <b>* Para la Presentación de Datos:</b>            Cuadros, tablas estadísticas y gráficos  <b>*Para el Informe Final:</b>            Reglamento general de Grados de la Escuela de Post grado de la UNHEVAL</p>	
				<p>Orientación, formación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realiza capacitación</li> <li>➤ Conoce los beneficios de la capacitación</li> </ul>			
				<p>Política salarial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Brinda incentivos</li> </ul>			
				<p>El liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Influye en los trabajadores.</li> </ul>			
				<p>Análisis de puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ identifica tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo.</li> </ul>			
				<p>La función de recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se adecua al cargo</li> <li>➤ Recibe Incentivo salarial por buen desempeño</li> <li>➤ Mejora las relaciones humanas entre superior y subordinados</li> <li>➤ Programa su auto perfeccionamiento.</li> <li>➤ Estima el potencial de desarrollo de los empleados</li> <li>➤ Recibe estímulo a la mayor productividad</li> <li>➤ Tiene oportunidad a la mayor productividad</li> <li>➤ Tiene oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa</li> <li>➤ Retroalimenta (feedback) información al propio individuo evaluado</li> </ul>			
				<p>Evaluación de desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demuestra calidad en el resultado.</li> <li>➤ Satisface y retiene al cliente</li> <li>➤ Se adecúa a la rotación</li> <li>➤ Se capacita</li> <li>➤ Invierte en investigación y desarrollo</li> <li>➤ Demuestra productividad de investigación y ventas</li> <li>➤ Desarrolla utilidades</li> <li>➤ Desarrolla productos nuevos</li> <li>➤ Mantiene el crecimiento de mercado</li> <li>➤ Demuestra competitividad ambiental.</li> <li>➤ Valora su trabajo.</li> </ul>			

## ANEXO N° 02



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**



## CUESTIONARIO

(GESTIÓN DE PERSONAS)

## DATOS GENERALES:

1. **NOMBRES Y APELLIDOS DE LA INVESTIGADORA:** Dieter A. Meza Segura
2. **TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:** "La gestión de personas y su desempeño en la empresa The Lincoln Electronic Company de Lima, 2016"
3. **APELLIDOS Y NOMBRES:**.....
4. **FECHA DE EVALUACIÓN:**.....
5. **INSTRUCCIONES:** Registre en la columna correspondiente el puntaje obtenido de acuerdo a la escala de valoración siguiente:

Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Mínimamente Satisfactorio	Insatisfactorio
4	3	2	1

GESTIÓN DE PERSONAS		ESCALA DE VALORACIÓN				
N°	INDICADORES	1	2	3	4	TOTAL
1	Determina las necesidades del personal.					
2	Decide si contratar empleados de forma temporal o permanente.					
3	Selecciona y potencia a los empleados más eficientes.					
4	Supervisa el trabajo de los empleados.					
5	Asegura las relaciones entre los empleados y el alto rendimiento.					
6	Asegura la igualdad de oportunidades entre los empleados.					
7	Determina desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado,					
8	Estudio cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.					
9	Determina si el candidato cumple con las competencias mínimas.					
10	Evalúa las competencias.					
11	Planifica recursos humanos					
12	Lleva a cabo el proceso de reclutamiento					
13	Identifica fuentes de reclutamiento					
14	Conoce las ventajas del reclutamiento interno					
15	Reconoce las desventajas del reclutamiento inter.					
16	Realiza capacitación					
17	Conoce los beneficios de la capacitación					
18	Brinda incentivos					
19	Influye en los trabajadores.					
20	Identifica tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo.					
<b>TOTAL</b>						
<b>TOTAL (1+2+3)</b>						

ESCALA DE VALORACION			
Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Mínimamente Satisfactorio	Insatisfactorio
(17 - 20)	(14 - 16)	(11 - 13)	(0 - 10)
61 - 80	41 - 60	21 - 40	0 - 20

**CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO QUE MIDE LA VARIABLE  
INDEPENDIENTE: GESTIÓN DE PERSONAS**

BASE DE DATOS																					
EVALUADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL
1	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	60
2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	76
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	64
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	76
5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	66
6	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	58
7	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	69
8	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	70
9	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	71
10	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	69
VARIANZA	0.3	0.5	0.2	0.3	0.3	0.7	0.3	0.5	0.2	0.3	0.3	0.7	0.3	0.5	0.2	0.3	0.3	0.7	0.3	0.2	

- 0 MUY DEFICIENTE  
1 DEFICIENTE  
2 REGULAR  
3 BUENO  
4 EXCELENTE

K	20
$\sum V_i$	7.06
Vt	36.32

**FÓRMULA PARA HALLAR  
EL ALFA DE CRONBACH**

SECCIÓN 1	1.053
SECCIÓN 2	0.806
ABSOLUTO S2	0.806

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{Vt} \right]$$

$\alpha$	0.8
----------	-----

## ANEXO N° 03



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**



**CUESTIONARIO**

(DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA COMPETITIVA)

**DATOS GENERALES:**

1. **NOMBRES Y APELLIDOS DE LA INVESTIGADORA:** Dieter A. Meza Segura
2. **TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:** “La gestión de personas y su desempeño en la empresa The Lincoln Electronic Company de Lima, 2016”
3. **APELLIDOS Y NOMBRES:**.....
4. **FECHA DE EVALUACIÓN:**.....
5. **INSTRUCCIONES:** Registre en la columna correspondiente el puntaje obtenido de acuerdo a la escala de valoración siguiente:

Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Mínimamente Satisfactorio	Insatisfactorio
4	3	2	1

GESTIÓN DE PERSONAS		ESCALA DE VALORACIÓN				
N°	INDICADORES	1	2	3	4	TOTAL
1	Se adecua al cargo					
2	Recibe Incentivo salarial por buen desempeño					
3	Mejora las relaciones humanas entre superior y subordinados					
4	Programa su auto perfeccionamiento.					
5	Estima el potencial de desarrollo de los empleados					
6	Recibe estímulo a la mayor productividad					
7	Tiene oportunidad a la mayor productividad					
8	Tiene oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa					
9	Retroalimenta (feedback) información al propio individuo evaluado					
10	Demuestra calidad en el resultado.					
11	Se adecúa a la rotación					
12	Se capacita					
13	Invierte en investigación y desarrollo					
14	Demuestra productividad de investigación y ventas					
15	Desarrolla utilidades					
16	Desarrolla productos nuevos					
17	Mantiene el crecimiento de mercado					
18	Satisface y retiene al cliente					
19	Demuestra competitividad ambiental.					
20	Valora su trabajo.					
<b>TOTAL</b>						
<b>TOTAL (1+2+3)</b>						

ESCALA DE VALORACION			
Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Mínimamente Satisfactorio	Insatisfactorio
(17 - 20)	(14 - 16)	(11 - 13)	(0 - 10)
61 - 80	41 - 60	21 - 40	0 - 20



**CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO QUE MIDE LA VARIABLE  
DEPENDIENTE: DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA COMPETITIVA**

BASE DE DATOS																					
EVALUADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL
1	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	70
2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	67
3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	70
4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	68
5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	70
6	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	68
7	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	70
8	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	68
9	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	67
10	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	68
VARIANZA	0.1	0.2	0.2	0.0	0.3	0.3	0.2	0.3	0.3	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

0	MUY DEFICIENTE			
1	DEFICIENTE			
2	REGULAR			
3	BUENO			
4	EXCELENTE			

**FÓRMULA PARA HALLAR  
EL ALFA DE CRONBACH**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

K	20
$\sum V_i$	2.76
$V_t$	1.6
SECCIÓN 1	1.053
SECCIÓN 2	-0.722
ABSOLUTO S2	0.722
$\alpha$	0.8



## ANEXO Nº 04

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN**  
**DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**
**I. DATOS GENERALES:**

<b>Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto</b>	
<b>Cargo o Institución donde Labora</b>	
<b>Nombre del Instrumento de Evaluación</b>	
<b>Autor del Instrumento</b>	

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:** Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	CRITERIOS DE VALIDACIÓN				PUNTAJE PARCIAL	OBSERVACIONES
				ELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
LA GESTIÓN DE PERSONAS	Actividades en Recursos humanos	Determina las necesidades del personal.	1						
		Decide si contratar empleados de forma temporal o permanente.	2						
		Selecciona y potencia a los empleados más eficientes.	3						
		Supervisa el trabajo de los empleados.	4						
		Asegura las relaciones entre los empleados y el alto rendimiento.	5						
		Asegura la igualdad de oportunidades entre los empleados.	6						
	Planificación de personal	Determina desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado.	7						
		Estudio cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.	8						
	Selección de personal	Determina si el candidato cumple con las competencias mínimas.	9						
		Evalúa las competencias.	10						
	Reclutamiento y selección	Planifica recursos humanos	11						
		Lleva a cabo el proceso de reclutamiento	12						
		Identifica fuentes de reclutamiento	13						
		Conoce las ventajas del reclutamiento interno	14						
		Reconoce las desventajas del reclutamiento inter.	15						
	Orientación, formación y desarrollo	Realiza capacitación	16						
		Conoce los beneficios de la capacitación	17						
	Política salarial	Brinda incentivos	18						
	El liderazgo	Influye en los trabajadores.	19						
	Análisis de puesto	Identifica tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo.	20						
<b>PUNTAJE TOTAL</b>									

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN:  $20/240 \times \text{Puntaje Total} = 0,083 \times \text{Puntaje Total}$

IV. OPINIÓN DE CALIFICACIÓN: (CUALITATIVA) MEJORAR O NO VALIDO		CUANTITATIVA		
E	MUY DEFICIENTE	00 - 05	C REGULAR	11 - 13
			B BUENO	14 - 17
V. RECOMENDACIONES:	06 - 10	A EXCELENTE	18 - 20	
Huánuco, .... /.../.....				
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono	



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN**  
**DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN**

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>RELEVANCIA</b>  El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.
<b>COHERENCIA</b>  El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem tiene relación lógica con la dimensión.
<b>SUFICIENCIA</b>  Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.
	2. Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes.
<b>CLARIDAD</b>  El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.



**ANEXO Nº 06**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS**



**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

Grado Académico, Nombres y Apellidos del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor(es) del Instrumento
<b>Título de la Investigación:</b>			

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Nº	CRITERIOS	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA				
			MD	D	R	B	MB
			0	0,5	1	1,5	2
01	CLARIDAD	El lenguaje se presenta en forma clara y coherente.					
02	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					
03	ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología					
04	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en la presentación de los ítems respectivos					
05	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos suficientes en cantidad y calidad					
06	INTENCIONALIDAD	Es adecuado para el trabajo pedagógico					
07	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y enfoques actuales					
08	COHERENCIA	Entre el título de la investigación, formulación del problema, objetivos y la hipótesis.					
09	RELACION	Entre la hipótesis, las variables, dimensiones e indicadores					
10	METODOLOGÍA	Responde al propósito del trabajo según el objetivo trazado.					
<b>PUNTAJE PARCIAL</b>							
<b>PUNTAJE TOTAL</b>							

REFORMULAR	CUALITATIVA		CUANTITATIVA	VÁLIDO	CUALITATIVA		CUANTITATIVA
	E	MUY DEFICIENTE	[00 – 07)		C	REGULAR	[11 – 14)
D	DEFICIENTE	[07 – 11)	B	BUENO	[14 – 18)		
			A	EXCELENTE	[18 – 20]		

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

VALIDACIÓN CUANTITATIVA	VALIDACIÓN CUALITATIVA
-------------------------	------------------------

**IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN:** .....

**V. RECOMENDACIONES:** .....

Huánuco, .... /.../.....			
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>DNI</b>	<b>Firma del Experto</b>	<b>Teléfono</b>



## ANEXO Nº 07



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES:**

<b>Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto</b>	
<b>Cargo o Institución donde Labora</b>	
<b>Nombre del Instrumento de Evaluación</b>	
<b>Autor del Instrumento</b>	

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:** Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				CRITERIOS DE VALIDACIÓN				PUNTAJE PARCIAL	OBSERVACIONES
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
<b>DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA COMPETITIVA</b>	<b>LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Se adecua al cargo	1						
		Recibe Incentivo salarial por buen desempeño	2						
		Mejora las relaciones humanas entre superior y subordinados	3						
		Programa su auto perfeccionamiento.	4						
		Estima el potencial de desarrollo de los empleados	5						
		Recibe estímulo a la mayor productividad	6						
		Tiene oportunidad a la mayor productividad	7						
		Tiene oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa	8						
		Retroalimenta (feedback) información al propio individuo evaluado	9						
		<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Demuestra calidad en el resultado.	10					
	Se adecúa a la rotación		11						
	Se capacita		12						
	Invierte en investigación y desarrollo		13						
	Demuestra productividad de investigación y ventas		14						
	Desarrolla utilidades		15						
	Desarrolla productos nuevos		16						
	Mantiene el crecimiento de mercado		17						
	Satisface y retiene al cliente		18						
	Demuestra competitividad ambiental.		19						
	Valora su trabajo.	20							
<b>PUNTAJE TOTAL</b>									

<b>III. ESCALA DE CALIFICACIÓN:</b> $20/240 \times \text{Puntaje Total} = 0,083 \times \text{Puntaje Total}$			
CUALITATIVA	CUANTITATIVA	CUALITATIVA	CUANTITATIVA
E MUY DEFICIENTE	00 - 05	C REGULAR	11 - 13
D DEFICIENTE	06 - 10	B BUENO	14 - 17
		A EXCELENTE	18 - 20

**IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN:** ( ) VÁLIDO ( ) MEJORAR ( ) NO VÁLIDO

**V. RECOMENDACIONES:** .....

.....

.....

<b>Huánuco, .... /.... /.....</b>	<b>DNI</b>	<b>Firma del Experto</b>	<b>Teléfono</b>
<b>Lugar y Fecha</b>			

## ANEXO Nº 08



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN**



CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<p style="text-align: center;"><b>RELEVANCIA</b></p> <p>El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.</p>	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.
<p style="text-align: center;"><b>COHERENCIA</b></p> <p>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo.</p>	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem tiene relación lógica con la dimensión.
<p style="text-align: center;"><b>SUFICIENCIA</b></p> <p>Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.</p>	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.
	2. Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes.
<p style="text-align: center;"><b>CLARIDAD</b></p> <p>El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas.</p>	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.



**ANEXO Nº 09**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS**



**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

Grado Académico, Nombres y Apellidos del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor(es) del Instrumento
<b>Título de la Investigación:</b>			

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Nº	CRITERIOS	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA				
			MD	D	R	B	MB
			0	0,5	1	1,5	2
01	CLARIDAD	El lenguaje se presenta en forma clara y coherente.					
02	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					
03	ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología					
04	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en la presentación de los ítems respectivos					
05	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos suficientes en cantidad y calidad					
06	INTENCIONALIDAD	Es adecuado para el trabajo pedagógico					
07	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y enfoques actuales					
08	COHERENCIA	Entre el título de la investigación, formulación del problema, objetivos y la hipótesis.					
09	RELACION	Entre la hipótesis, las variables, dimensiones e indicadores					
10	METODOLOGÍA	Responde al propósito del trabajo según el objetivo trazado.					
<b>PUNTAJE PARCIAL</b>							
<b>PUNTAJE TOTAL</b>							

REFORMULAR	CUALITATIVA		CUANTITATIVA	VÁLIDO	CUALITATIVA		CUANTITATIVA
	E	MUY DEFICIENTE	[00 – 07)		C	REGULAR	[11 – 14)
	D	DEFICIENTE	[07 – 11)		B	BUENO	[14 – 18)
					A	EXCELENTE	[18 – 20]

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

VALIDACIÓN CUANTITATIVA		VALIDACIÓN CUALITATIVA	
-------------------------	--	------------------------	--

**IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN:** .....

**V. RECOMENDACIONES:** .....

Huánuco, .... /.../.....			
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>DNI</b>	<b>Firma del Experto</b>	<b>Teléfono</b>