



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**INTERNACIONALES**

**TESIS**

**"LA NUEVA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU EVALUACIÓN  
DE DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS COMPETITIVAS EN EL  
DESARROLLO EN LA PANDEMIA - CUSCO 2021"**

**PRESENTADO POR :**

**BACH. MIGUEL ÁNGEL VARGAS ESTRADA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESOR:**

**Dr. CHRISTIAN ABRAHAM DIOS CASTILLO**

**CUSCO-PERÚ**

**2021**

## **DEDICATORIA**

En primer lugar Gracias a Dios por su bendición , gracias a mis padres quienes con su confianza apoyo e incansable animo hicieron de ello una fortaleza permanente para poder ser mejor en todo aquello que me proponga y se sientan orgullosos por todos los logros que obtenga.

Esta tesis está dedicada a mi familia con su apoyo incondicional que me permitió culminar con éxito la formulación de este trabajo de investigación

Autor : MIGUEL ÁNGEL VARGAS

ESTRADA

## **AGRADECIMIENTO**

A las Autoridades , Docentes de mi Casa de Estudios “Universidad Alas Peruanas “ quienes me han asesorado en este estudio , por su guía , sugerencias , consejos y recomendaciones en todo el procesos de estudio de mi carrera y me permitieron culminar este logro en mi vida .

Autor : MIGUEL ÁNGEL VARGAS

ESTRADA

## RECONOCIMIENTO

SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES – UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS – FILIAL – CUSCO.

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP ,Pongo a vuestra consideración el Plan de Tesis Titulado “LA NUEVA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS EN EL DESARROLLO DE LA PANDEMIA “ En el Presente trabajo he notado la importancia de la llamado “Función de Recursos Humanos que está viviendo cambios totalmente radicales en su propio concepto y su aplicación se convierte en un factor esencial en el logro de las ventajas competitivas en una empresas y como los recursos financieros , tecnológicos y de otro tipo , tenido en consideración que el Desarrollo Humano , es decir su capacidad de desempeño , están viviendo cambios distintos a lo de hace algunos años de esta manera se demuestra que los procesos de gestión de evaluación de desempeño han tendido grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos .En otras palabras la Tesis exige una nueva forma de la Gestión de las personas y su evaluación en el desempeño laboral y si deseamos llegar a tener más empresas realmente competitivas y eficientes .

Para toda empresa actual que incorpora el desarrollo humano o la Gestión de personas , llamada así también por los especialistas contemporáneos , “quienes la consideran como factor principal de la productividad y fuente del progresos económico “.Esto se refiere a la adición de los rendimientos en productos (onput ) por unidad de insumo

(input) a lo largo del tiempo , la humanidad acabo dominando las fuerzas de la naturaleza y , en este proceso , se dio forma como parte de la cultura .

El Autor

# ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| DEDICATORIA.....                                      | 2  |
| AGRADECIMIENTO.....                                   | 3  |
| RECONOCIMIENTO.....                                   | 4  |
| RESUMEN.....  | 11 |
| ABSTRACT.....   | 13 |
| INTRODUCCION.....                                     | 15 |
| CAPITULO I.....                                       | 19 |
| 1-.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                    | 19 |
| 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....      | 19 |
| 1.1.1: Descripción del problema.....                  | 25 |
| 1.1.2 Definición del Problema General.....            | 29 |
| 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....                | 30 |
| 1.2.1 Objetivo principal.....                         | 30 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....                      | 30 |
| 1.3-.FINALIDAD E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 31 |
| 1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....               | 33 |
| 1.4.1.HIPOTESIS GENERAL.....                          | 33 |
| 1.4.2.HIPOTESIS ESPECIFICAS.....                      | 33 |
| 1.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.....   | 34 |

|   |    |
|---|----|
| 1.5.1.VARIABLES .....   | 34 |
| 1.5.1.1.VARIABLE INDEPENDIENTE .....                              | 34 |
| 1.5.1.2.VARIABLE DEPENDIENTE .....                                | 34 |
| 1.5.1.2.VARIABLE DE HIPÓTESIS SECUNDARIAS .....                   | 34 |
| 1.5.2.INDICADORE3S .....  | 35 |
| 1.6 METODOLOGÍA .....   | 35 |
| 1.6.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN .....                      | 35 |
| 1.6.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....                                | 35 |
| 1.6.1.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....                              | 36 |
| 1.6.2. 1 MÉTODOS.....   | 36 |
| 1.6.2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....                          | 36 |
| 1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....                                   | 37 |
| 1.6.3.1 POBLACIÓN:.....   | 37 |
| <b>1.6.3.2 MUESTRA</b> .....                                      | 37 |
| 1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ..... | 37 |
| 1.6.4.1 TÉCNICAS.....   | 37 |
| 1.6.4.2 INSTRUMENTOS.....   | 37 |
| <b>1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....                | 38 |
| 1.8 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....                         | 38 |
| CAPITULO II .....   | 39 |
| 2.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS .....                                   | 39 |

|  |    |
|--|----|
| 2.1.1. NECESIDADES EMPRESARIALES ESTRATÉGICOS .....  | 39 |
| 2.2. MARCO HISTÓRICO .....   | 43 |
| 2.2.1. EVOLUCIÓN DE LOS CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES EN EL<br>ESCENARIO MUNDIAL .....              | 43 |
| 2.2.2. CAMBIOS Y CAMBIOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS<br>RECURSOS HUMANOS .....                   | 50 |
| 2.3. MARCO CONCEPTUAL .....  | 52 |
| 2.3.1. Ámbito de competencia de la función de RRHH y orientación del nuevo<br>modelo. ....       | 52 |
| 2.3.2. LA GLOBALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS Y RECURSOS HUMANOS<br>EN EL MANEJO DE LA PANDEMIA .....  | 60 |
| 2.2.3. LA MODERNA GESTIÓN DE PERSONAS EN TRES ASPECTOS .....                                     | 63 |
| 2.3.4. .EL COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES Y LA ÉTICA Y<br>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 66 |
| 2.3.5. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN DE LA<br>EVALUACION DE DESEMPEÑO .....        | 72 |
| 2.3.6. TALENTO FUNCIONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: .....                                       | 82 |
| 2.4. DEFINICIONES DE TÉRMINOS .....  | 87 |
| Son las formulaciones utilizadas en el informe de la investigación realizada : .....             | 87 |
| CAPITULO III .....   | 91 |
| 3. PRESENTACIÓN , ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....                              | 91 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.1 PRESENTACIÓN , ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS<br>SOMETIDAS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE SUS RECURSOS<br>HUMANOS.....                             | 91  |
| 3.1.1 IDAT : ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS .....  | 91  |
| 3.1.2. TIENDAS E. WONG S.A : ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS ...  | 94  |
| 3.1.3 THE LINCOLN ELECTRIC COMPANY; ANTECEDENTES Y<br>CARACTERÍSTICAS.....   | 97  |
| 3.2 ANÁLISIS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO DE LOS<br>RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA.....  | 100 |
| 3.2.1 ANÁLISIS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....  | 100 |
| 3.2.2 ANÁLISIS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....  | 103 |
| 3.2.3 MODELO.....  | 103 |
| EVALUACIÓN DE DESARROLLO HUMANO.....   | 103 |
| 3.2.4 MODELO.....  | 106 |
| FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE INVESTIGACIÓN DE<br>CAMPO .....  | 106 |
| 3.2.4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS SEGÚN<br>MÉTODOS APLICADOS EN LAS EMPRESAS CONSIDERADAS , POR CATEGORÍA<br>Y DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES ..... | 106 |
| 3.2.4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE APLICACIÓN DEL MÉTODO<br>DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....   | 106 |
| 3.3.3 EVALUACIÓN DESEMPEÑO HUMANO .....  | 110 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.3.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE APLICACIÓN DE MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....                              | 111 |
| 3.3.5 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....                           | 113 |
| 3.3.6 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....                            | 117 |
| 3.3.6.1 EVALUACIÓN DEL PERSONAL AUXILIAR .....   | 118 |
| 3.4. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO EN ACAD EMPRESA Y POR NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES ..... | 122 |
| CAPITULO IV .....  | 124 |
| 4. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN UNA EMPRESA COMPETITIVA.....            | 124 |
| 4.1 OBJETIVO Y ENFOQUE DEL SISTEMA .....   | 124 |
| 4.2 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....  | 124 |
| 4.2 EL SISTEMA Y EL CICLO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN .....  | 129 |
| CAPITULO V .....   | 132 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 132 |
| 5.1 CONCLUSIONES .....   | 132 |
| FUENTES DE INFORMACIÓN.....  | 138 |
| ANEXOS.....  | 139 |

## RESUMEN

Además siendo de conocimiento general la economía Global surge de la producción y competencia basada en la información que la caracteriza por su independencia , su asimetría , segmentación exclusoria y con el resultado de todos los rasgos en una geometría extraordinariamente variable que tiende a disgregar la geografía económica. Otro de los aspectos que involucran el desarrollo humano, su capacidad, su función y/o desempeño, es que la propia gran empresa ha cambiado su modelo de organización y de gestión cabe definir el cambio principal como el paso de los burócratas verticales a la gran empresa horizontal o competitivas que parece caracterizarse por siete tendencias fundamentales: Organización en torno al proceso, no a la tarea , jerarquía plana , gestión en equipo , medida de los resultados por la satisfacción del cliente , recompensas basadas en los resultados del equipo , maximización de los contactos con los proveedores y clientes , información, formación retención de los empleados en todos los niveles Para conducir en la nueva economía global está se caracterizada por una constante cantidad de nuevos competidores y empleados nuevas tecnologías y capacidades de recorte de costes y donde las grandes empresas tienen que hacer de todo para ser más efectivas y tener un lugar en la competencia Asimismo de ser más económicas. Manuel Castells : “Basándose en sus estudios sobre compañías multinacionales japonesas y estadounidenses, sostiene que el proceso de internalización de las actividades empresariales ha seguido tres estrategias.” La primera y más tradicional alude a una estrategia de mercado multinacional para que las empresas inviertan fuera de su plataforma nacional. La segunda apunta al mercado global y organiza diferentes funciones empresariales en distintos emplazamientos, que se integran dentro de una estrategia global articulada. La tercera, característica del estadio económico y tecnológico más avanzado. Se basa en redes transnacionales. Según la estrategia más

reciente, la inversión se orienta hacia la construcción, la competencia internacional recibe una buena ayuda de «la información sobre el terreno» de cada mercado. Es más, la unidad operativa actual es el proyecto empresarial, representado por una red. Los proyectos empresariales se aplican en campo de actividad que pueden ser cadenas de productos, tareas de organización o ámbitos territoriales. Siempre y cuando las grandes empresas sean capaces de reformarse, transformando su organización en una red articulada de centros multifuncionales de toma de decisiones, podrá ser una forma superior de gestión en la nueva economía. La razón es que el problema de gestión más importante en una estructura altamente descentralizada y muy flexible es la corrección de lo que el teórico de la organización denomina : Los errores de articulación son la falta de acoplamiento total o parcial entre lo que se desea y de lo que se dispone. Las grandes empresas, con niveles de información y recursos adecuados, podrían afrontar tales errores mejor que las redes fragmentadas y descentralizadas, siempre que usen la adaptabilidad además de la flexibilidad. Ello implica la capacidad de la empresa para reestructurarse, no sólo eliminando la redundancia, sino asignando las capacidades de reprogramación a todos sus sensores. Mientras reintegra la lógica general del sistema empresarial en un centro de toma de decisiones que funcione en línea con las unidades interconectadas en tiempo real. La empresa horizontal es una red dinámica y estratégicamente planeada de unidades auto programadas y autodirigidas basada en la descentralización, participación y coordinación. La crisis del modelo de la gran empresa vertical y el desarrollo de las redes empresariales, modifican, al mismo tiempo la función de los trabajadores, su capacidad y desarrollo , en base al desarrollo ante un evento de carácter mundial.

## **ABSTRACT**

Furthermore, being of general knowledge, the global economy arises from the production and competition based on information that characterizes it by its independence, its asymmetry, exclusionary segmentation and with the result of all the features in an

extraordinarily variable geometry that tends to disaggregate the economic geography. Another aspect that involves human development, its capacity, its function and/or performance, is that the large company itself has changed its organizational and management model. It is possible to define the main change as the passage from vertical bureaucrats to the large horizontal or competitive company that seems to be characterized by seven fundamental tendencies: Organization around the process, not the task , flat hierarchy , team management , measuring results by customer satisfaction , rewards based on team results , maximizing contacts with suppliers and customers , information, training employee retention at all levels To lead in the new global economy is characterized by a constant amount of new competitors and employees new technologies and cost cutting capabilities and where large companies have to do everything to be more effective and have a place in the competition Also to be more economical. Manuel Castells : "Based on his studies of Japanese and American multinational companies, he argues that the process of internalization of business activities has followed three strategies." The first and most traditional one alludes to a multinational market strategy for companies to invest outside their national platform. The second aims at the global market and organizes different business functions in different locations, which are integrated into an articulated global strategy. The third is characteristic of the most advanced economic and technological stage. It is based on transnational networks. According to the most recent strategy, investment is oriented towards construction, international competition is well supported by "information on the ground" in each market. Moreover, the current operating unit is the business project, represented by a network. Business projects are applied in fields of activity, which may be product chains, organizational tasks or territorial areas. Provided that large enterprises are able to reform themselves, transforming their organization into an articulated network of

multifunctional decision-making centers, it can be a superior form of management in the new economy. The reason is that the most important management problem in a highly decentralized and very flexible structure is the correction of what the organization theorist calls: The articulation errors are the total or partial mismatch between what is desired and what is available. Large firms, with adequate levels of information and resources, could cope with such errors better than fragmented and decentralized networks, provided they use adaptability as well as flexibility. This implies the ability of the enterprise to restructure, not only by eliminating redundancy, but by assigning reprogramming capabilities to all its sensors. While reintegrating the overall logic of the enterprise system into a decision-making center that works in line with the interconnected units in real time. The horizontal enterprise is a dynamic and strategically planned network of self-programmed and self-directed units based on decentralization, participation and coordination. The crisis of the large vertical enterprise model and the development of enterprise networks modify, at the same time, the role of workers, their capacity and development, based on the development before a global event.

## **INTRODUCCION**

Después de la pandemia causada por el virus COVID-19, el departamento de recursos humanos enfrentó una crisis sin precedentes. A diferencia de crisis anteriores, esta, impulsada por una emergencia sanitaria global, se ha centrado en velar por la salud y el bienestar de sus habitantes, sin olvidar asegurar la viabilidad de los proyectos empresariales. Los departamentos de recursos humanos deben poder reaccionar rápidamente para mitigar el impacto de una crisis. Brian Cropp, Director de Recursos Humanos de Gartner, dijo: “A medida que la crisis de COVID 19 perturba las organizaciones

de todo el mundo, los líderes de recursos humanos responderán de manera rápida e integral, teniendo en cuenta estos desafíos. Impacto a corto y largo plazo en los talentos. Los necesito. “Es necesario analizar la situación, identificar y priorizar las amenazas. Los principales desafíos a los que se enfrentan los recursos humanos se pueden dividir en cuatro bloques principales: salud y bienestar. El primer desafío al que se enfrentan es garantizar la salud física y mental de los trabajadores en esta situación particular. Establecer el protocolo en base a los consejos de los gobiernos locales y nacionales. Proporciona información sobre el plan de negocios y la situación. Proporciona información sobre la salud general de la población activa. Identificar los peligros en el lugar de trabajo y fortalecer las medidas de salud y seguridad. Monitorear y seguir los consejos de los gobiernos locales y nacionales y brindar información importante a la fuerza laboral. Informar a los trabajadores sobre cómo manejar los síntomas cuando se presenten, identificarlos y comunicarse con la empresa en estos casos. En resumen, mantenga una comunicación fluida desde el principio para crear una atmósfera de confianza que minimice el aislamiento, la incertidumbre y el estrés. Esto es típico de las situaciones particulares que se encuentran en condiciones técnicas y comerciales limitadas. Trabajar desde casa y gestionar las comunicaciones plantean dos grandes retos para los recursos humanos, sin comprometer la seguridad de la empresa. Según una encuesta del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, solo había cuatro u ocho empresarios trabajando desde casa en 2019. Más de medio día. Este porcentaje aumentó al 3 % durante el cautiverio. Esto significa que empresas y trabajadores se ven obligados a improvisar y adoptar este estilo de trabajo sin preparación ni planificación previa. Las herramientas digitales son clave para mantener la comunicación y la productividad, y la gestión, la

contención y la desconexión remotas están obligando a los departamentos de RR.HH. a reacondicionarse y utilizar nuevas formas de gestionar la gestión de sus empleados de forma remota. Esta tarea no es fácil y ambas partes deben cambiar de opinión. La gestión del cambio debe basarse en la confianza. La comunicación es fundamental en tiempos de crisis. El éxito radica en elegir qué, cómo y cuándo comunicar. Comprender que los intereses de los trabajadores en el entorno actual son la salud y las condiciones económicas puede ayudar a crear una atmósfera tranquila y segura que mejore la productividad y la eficiencia. El uso de herramientas digitales es importante para minimizar los efectos de la cuarentena y evitar desconexiones de los empleados. El chat, las videoconferencias, las plataformas de conferencias, los programas de gestión de proyectos, el almacenamiento de información y las soluciones para compartir ... facilitan la comunicación interna y la gestión del cambio. En el ámbito económico, el impacto económico de la crisis de COVID-19 ha obligado a las empresas, y por tanto a la industria de RR.HH., a implementar medidas de reducción de costes para asegurar su sostenibilidad. Para los gerentes de recursos humanos, el objetivo es reducir los costos laborales sin reducir el trabajo. Según una encuesta de Gartner a 800 ejecutivos talentosos de todo el mundo, las organizaciones están luchando por encontrar un equilibrio entre las necesidades de los empleados y las realidades financieras. Los hallazgos destacan la importancia de utilizar nuevas tecnologías para superar esta crisis. "60 días, las organizaciones están impulsando un uso más eficiente de la tecnología para reducir los costos. Automatice los procesos comerciales y elimine las actividades repetitivas de bajo valor agregado. De esta manera, financie desde la administración, aumente la productividad, optimice el tiempo y reduzca los costos innecesarios, puede enfocarse en la consecución de sus objetivos comerciales, a su vez, entre otros, los siguientes beneficios: Personas que necesitan dedicar tiempo al

departamento puramente administrativo. Gestione las bajas escolares, las vacaciones pagadas, los turnos y la presentación de documentos (certificados, nóminas, etc.) con otras aplicaciones y soluciones innovadoras que le permiten automatizar y digitalizar importantes procesos importantes y administrativos. Con las numerosas soluciones en la nube del mercado, puede estandarizar sus procesos de selección, evaluación y capacitación, y optimizar el tiempo y los recursos necesarios para completarlos. Administrar analíticas: Para tomar decisiones, necesitas herramientas que te permitan: Acceder a los datos y analizar todas las variables posibles. El uso de diferentes soluciones con bases de datos offshore a menudo hace imposible un análisis de datos completo y confiable. Existen soluciones específicas de RR.HH. en el mercado que integran análisis que permiten la cuantificación y el acceso a los datos. Información en tiempo real. Con estas soluciones, los gerentes de recursos humanos pueden anticipar problemas e identificar puntos.

## **CAPITULO I**

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

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En nuestros tiempos la globalización es uno de los pilares de cambio . La globalización nos presenta un nuevo panorama que tiene relación de manera directa a los cambios de las empresas y la formación de los Recursos Humanos para hacer de ellas más competitivas .El entorno que afectan a las empresas y a la función de Recursos Humanos antes señalados comprenden los siguiente:

- Las iniciativas de las organizaciones para competir con mayor eficiencia y efectividad, en términos de calidad y la satisfacción, modifican las estructuras de la empresa, adecuándola a las exigencias y a los amplios cambios económicos, tales como la globalización de la economía o la estrecha competencia en los mercados nacionales e internacionales.

- Los cambios sociales y demográficos, tales como la reducción de las personas que llegan a una vida laboral activa y los cambios de valores de los trabajadores.
- Los asuntos vinculados a la disponibilidad de recursos naturales, tales como contaminación y los costos de la energía.
- Los asuntos políticos, tales como el incremento en la regulación para cruzar las fronteras entre países con diferente grado de desarrollo.
- El desarrollo de una Emergencia de carácter Mundial y Sanitario que se ve afectado con mayor seguridad el desempeño y Producción de una empresa

En este entorno de intensa competencia global donde las ventajas competitivas son y seguirán siendo las personas .Mientras que las empresas confrontan estos nuevos retos competitivos con cambios drásticos en este caso un evento de carácter social y sanitario es donde las estrategias , estructuraciones y nuevos procesos , son de implementación por parte de los ejecutivos de Recursos Humanos deben hacer del cambio parte de un procesos natural haciendo de ella mas efectiva con impacto hacia las metas a lograr , donde se enfoca que la principal función de los de recursos humanos son de rediseñar la manera que se enfrenta los nuevos retos del milenio que enfrenta la empresa en conjunto con los trabajadores .

La historia de la evolución de la formación de Recursos Humanos proporciona una mejor comprensión de los imperativos estratégicos y empresariales que impulsaron las políticas y prácticas de relaciones industriales en el pasado. Ahora la formación de RR.HH. no sólo ha mantenido el ritmo con el ambiente empresarial rápidamente cambiante y los nuevos retos que presenta, al no poder ofrecer soluciones viables y enfoque prácticos a los problemas de la gente que enfrentan las compañías, se le ha estado haciendo un cercano

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

El principal motivo para cambiar la función de RR.HH. es de verla como una función administrativa y volverse una función más estratégica. El logro de la transformación deseada requiere de un trabajo y compromiso el cual depende enteramente del trabajo en equipos y del liderazgo efectivo.

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

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

Y es que la función de RR.HH. esta ante una transformación radical es decir es necesario el cambio para lograr obtener las ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros y de otro tipo con que cuentan las organizaciones donde las iniciativas programáticas y los procesos de Gestión deberían ser :

- Desarrollar un mensaje corporativo por parte de la Gerencia : Un Punto clave es informar acerca de la situación y posición que tiene la empresa esto ayuda a mostrar que existe una preocupación autentica y que la organización está listo para poder afrontarlo .El hecho es que el emisor del mensaje sea una persona de alta gerencia en la empresa y así genere mayor alcance en la audiencia donde el mejor aliado para establecer este acceso sea el Área de Recursos Humanos como guía de la gestión .
- Unificar el mensaje :Las organizaciones tienen diferentes equipos de trabajo , es importante enmarcar el mensaje para todo el personal es ahí donde Recursos Humanos juega un papel importante siendo como el punto de contacto del personal por igual como un medio por el cual se dé la recepción de consultas y así mismo como aquella que da respuestas en cuanto aspectos de enlazados como incapacidades , horarios de trabajo , medidas para flexibilizar el trabajó , posible disminución de las jornadas laborales .
- Mensaje Claro : Es aquel que tiene como finalidad el de disminuir la incomodidad emocional del personal haciendo que los pensamientos y emociones no sean un factor de distracción que impacte en el desempeño laboral .
- Identificar los canales efectivos de comunicación: es decir la implementación de la tecnología como soporte , es decir los correos electrónicos , chat

grupales o el uso de todo tipo de aplicaciones que faciliten la comunicación de manera formal y común sean de manera efectiva así mismo es importante verificar medios atractivos y creativos como videos cortos con información puntual , imágenes que permitan una lectura rápida o el uso de intranet que publica las respectivas medidas y las recomendaciones de la empresa.

- Implementación de una comunicación bidireccional: se debe establecer una nueva organización y lineamiento y comunicarlo donde es importante escuchar la voz de los clientes internos y entender de sus preocupaciones y ansiedades .

Para hacer que esto suceda las políticas de RR.HH. debe tener las iniciativas programáticas en cuanto al procesos de evaluación del desempeño :

- Adecuadas a las condiciones del mercado, a las estructuras globales del negocio y a las características específicas de cultura de su personal;
- Íntimamente vinculadas con los planes estratégicos de la empresas en todas sus áreas funcionales;
- Concebidas e implementadas en forma conjunta por los gerentes de línea y los de RR.HH.: con áreas de responsabilidad claramente definidas y objetivos compartidos;
- Centradas en la calidad, el servicio al cliente, la productividad, la identificación de los empleados, el trabajo en equipo y la flexibilidad de la fuerza de trabajo;
- Orientadas a convertirse en una función estratégica enfocada a cuestiones empresariales relacionadas con la gente

- Concebida como unidad de negocios vinculada a resolver las necesidades de sociedades empresariales con clientes internos y externos enfocada a que las nuevas responsabilidades enfatizan el valor agregado a los resultados.
- El enfoque tradicional de evaluación de los RR.HH. como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazada por una nueva visión con estándares especiales y ser reemplazado por un nuevo enfoque sustentando en la función de los RR.HH. como creadores de ventajas competitivas para la empresa .

En tanto la función de RR.HH. está orientada por los siguientes aspectos:

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

- Que, las nuevas responsabilidades de recursos humanos están enfatizando en valor agregado a los resultados.
- Que, la evaluación y los procesos de gestión de desempeño tienden a adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

Debido a lo anterior, esta investigación se presentó en los siguientes puntos

### 1.1.1: Descripción del problema

La función de Recursos Humanos y el proceso de evaluación del desempeño constituyen un gran desafío en escenarios modernos que son inevitables para y en una empresa competitiva. Por tanto, se requiere una nueva misión y eso se refleja en los conceptos que se expresan.

- Las diferencias de enfoque y énfasis en nosotros nos recuerdan un proceso muy dinámico. Está bastante claro y coincidimos en que la misión de Recursos Humanos está cambiando. Sin embargo, aunque se pueda conocer el destino, existen diferentes caminos que nos llevan a la meta. Cada empresa debe comenzar a desarrollar su propio mapa, su propio escenario.
- El surgimiento de nuevas ideas y enfoques siempre es emocionante. Sin embargo, la prueba real de ideas en el mundo de las organizaciones no radica en la calidad o diseño teórico de la empresa, sino en la transformación de acciones concretas. Es necesario relacionarse con nuevas prácticas para ganar ventaja competitiva a través de iniciativas
- Mientras que los ejecutivos de RR.HH. se encuentran más involucrados en las cuestiones estratégicas de la empresa y la organización, así que en las actividades de gestión de estos cambios obligan RR.HH. a expandirse y

repensar misión.

- El área clara de creciente presión competitiva para la satisfacción del cliente, los factores clave han determinado que los objetivos críticos de RR.HH. serán la alta productividad; la calidad el vínculo entre RR.HH., la satisfacción del cliente y la estrategia general de la empresa. En otras palabras, competencia y desempeño, las nuevas declaraciones de misión deberían enfocarse en ideas de desempeño, que: creen una responsabilidad conjunta por el desempeño y la productividad de los empleados; desarrollar todo el potencial de las personas Mejora de negocio; responder a las necesidades del cliente construir una ventaja competitiva a través de una fuerza laboral de trabajo de calidad Todo esto refleja la orientación empresarial profesional y el papel estratégico de RR.HH.
- Incluso si será difícil para la función de recursos humanos poder responder a la nueva agenda , en caso de que sea responsable de la ejecución de las funciones clave de recursos humanos, en las funciones debería tener lugar con las orientaciones:

Si analizamos cuidadosamente los cambios esperados , finalmente revelan un nuevo rol y un nuevo modelo de función de recursos humanos .Debe convertirse en una función estratégicamente orientada.

En el dilema de ser sobre todo una función reactiva de clientes internos y externos y de atender las necesidades de la administración, que es actualmente el valor central, o de una posición más proactiva en un visión de asociación la línea y RR.HH., esta última es la que le permitirá gestionar el cambio de una manera.

Con respecto al hecho de que RR.HH. debe representar las preocupaciones y preocupaciones de la administración, es un problema que la maximización del valor agregado del personal, que, en realidad, viene dado por las diferencias de capacidades, por lo tanto el cambio debe encontrar un equilibrio más adecuado. dado por las diferencias en las capacidades, por lo que el cambio debe encontrar un equilibrio más adecuado.

En sus nuevas funciones y responsabilidades, RR.HH. debe actuar como socios comerciales estratégicos, impulsando el proceso de cambio empresarial, proporcionando experiencia funcional y apoyando el desarrollo de los trabajadores. Las habilidades básicas y esenciales para que realice las funciones y responsabilidades, incluida la evaluación del desempeño, deben estar relacionadas con los siguientes requisitos:

- Orientar la fuerza laboral hacia la productividad y
- Desarrollar planes y programas para gerentes de línea y trabajadores en general.
- Establecer programas de capacitación para equipos de trabajo.
- Transformar la educación y capacitación tradicionales de los trabajadores para cumplir con los requisitos laborales específicos
- Estimular la participación de los trabajadores
- Mejorar los sistemas de comunicación con la administración y los trabajadores
- Orientar acciones hacia la identificación de temas 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 e implementación de incentivos de desempeño

- Implementar programas para medir

Lo anterior requiere la necesidad de conocimientos y habilidades previamente no anticipados que ahora determinan el perfil del nuevo ejecutivo o especialista en recursos humanos.

- Habilidad para influir / educar a los gerentes de línea sobre cuestiones de recursos humanos;
- Poseer un gran dominio de programas informáticos aplicables a la región;
- Capacidad para anticipar cambios internos y externos
- Demostrar habilidades de liderazgo en su función y
- Desarrollar el pensamiento conceptual y estratégico.

En consecuencia, y por lo que precede, las nuevas misiones de la Función RRHH y sus procesos de gestión de la evaluación del desempeño se centran en:

- La necesidad de desarrollar un sistema eficaz para la evaluación del desempeño.
- Centrarse en el rol del administrador de recursos en los planes estratégicos de la empresa.
- Vincular las estrategias de compensación a la gestión del desempeño.
- Alinee los programas de gestión del rendimiento y las estrategias de compensación con la misión, la visión y la los planes estratégicos y los principales impulsores comerciales de la competencia.
- Determine las medidas de rendimiento clave, orientándolas en la Calidad del resultado; satisfacción del cliente, inversión en rotación de personal en

investigación y ventas; desarrollo de beneficios, desarrollo de nuevos productos, crecimiento empresarial competitividad ambiental, otras medidas específicas de cada empresa competitiva.

- En esta nueva concepción, la función de RR.HH. tiene la oportunidad de participar como agente de cambio en la formulación de estrategias que permitan desarrollar el mejor desempeño de la empresa competitiva.

### 1.1.2 Definición del Problema General

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

#### Problemas específicos

- ¿Cómo alinear la función de RR.HH. y los programas de gestión de desempeño con los criterios claves organizativos de una empresa competitiva?
- ¿Cómo será el rol del gerente de recursos en los planes estratégicos de la organización y en el sistema de gestión de evaluación del desempeño en una empresa competitiva ante una pandemia?
- ¿Cómo relacionar las estrategias de compensación con el desarrollo de la organización, la función de los recursos humanos y la gestión del desempeño en una empresa competitiva?
- ¿Cuál es el comportamiento del recurso humano frente al proceso de la nueva organización de Recursos Humanos y de la gestión de la evaluación del desempeño en la incorporación de la tecnología
- ¿Cuál es el rol de la capacitación y / o capacitación para el mejor desarrollo de la

organización, RR.HH. y planificación del desempeño de su sistema de evaluación?

¿Cuál es el rol de la capacitación y / o capacitación para el mejor desarrollo de la organización, RR.HH. y planificación del desempeño de su sistema de evaluación?

- ¿Cuáles serían los elementos esenciales para permitir el desarrollo de una nueva concepción de la función de planificación del desempeño y recursos humanos y de su gestión y sistema?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### 1.2.1 Objetivo principal

Analizar

las teorías y enfoques sobre el diseño de funciones de recursos humanos y su relación con la gerencia, la evaluación de su desempeño en una empresa competitiva.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Establecer los criterios para alinear la función de RR.HH. y los programas de gestión del desempeño con los criterios clave de una empresa competitiva
- b) Precisar el papel del gerente de Recursos Humanos en planes estratégicos de la organización en el sistema de gestión de evaluación de desempeño en una empresa
- c) Enlazar la compensación de estrategias empresariales con un desarrollo organizacional , la función de RR.HH. y su gestión del desempeño de la empresa competitiva
- d) Instruir el comportamiento de los recursos humanos frente al proceso de la nueva juicio y en condición de evaluar y ser evaluado

- e) Definir el rol de la capacitación y adiestramiento en el desarrollo de la organización y la función de RR.HH. y de la planificación del desempeño y de su sistema de evaluación
- f) Decretar los elementos principales que facultan el desarrollo de una nueva idea de la función de RR.HH. , planificación del desempeño y el sistema de gestión y la evaluación
- g) Plantear un modelo de Evaluación del desempeño de los RR.HH. en la empresa competitiva

### **1.3-FINALIDAD E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo de este estudio es analizar las capacidades de los talentos y su transición en situaciones de globalización, y el proceso de gestión para evaluar el desempeño de los talentos en empresas competitivas. Como resultado, el análisis revela tanto la decisión de la empresa de cambiar el enfoque de la función de talento, la evaluación de los sistemas operativos, los enfoques, métodos y prácticas utilizados para implementar el cambio y las estrategias utilizadas para implementar el cambio. el cambio se convierte. Función de nuevos talentos Funciones, roles, responsabilidades, capacidades y criterios clave de desempeño para empresas competidoras. Este objetivo se considera muy importante. De hecho, los profesionales de RR.HH. perciben menos influencia sobre las tareas clave de toma de decisiones y la política de la empresa. Mantente "congelado" en tu pasado. Las capacidades de recursos humanos no siempre coinciden con los desafíos que enfrenta el entorno empresarial en rápida evolución. RR.HH. necesita confianza para influir en la toma de decisiones sobre asuntos relacionados con la empresa, ya que a menudo no logran ofrecer soluciones viables y

enfoques prácticos para los problemas de personas nuevas que enfrentan las empresas y Para la funcionalidad de RR.HH., que es parte del cliente, existen dos opciones básicas, como se explicó anteriormente. O participa en un cambio fundamental o afronta su fin. Parte del desafío de la función de recursos humanos es abordar el dilema entre las transiciones a las posiciones. Satisfacer las necesidades diarias de los empleados y las relaciones de gestión de las personas dentro de la empresa. Esta lucha de identidad no es nueva Por tanto, su importancia radica en el análisis de las buenas prácticas corporativas, el acto de considerar el desarrollo del talento y el proceso de gestión. : Económico, social y técnico Cabe señalar que el poder de contribuir a la transformación de la gestión de recursos humanos y el proceso de evaluación del desempeño de los recursos humanos afectará la revolución empresarial. Impacto comparable al tamaño y la Revolución Industrial. Las fuerzas impulsoras de la funcionalidad de RR.HH. relacionada con el cambio se pueden resumir de la siguiente manera :

- La globalización de los mercados genera nuevas necesidades estratégicas de negocio
- Avances tecnológicos para mejorar la prevalencia de las tecnologías de la información y las redes informáticas
- Iniciativas de reducción de costos para dismantelar la estructura organizativa jerárquica.
- Orientado al cliente para premiar la calidad.
- El surgimiento de una nueva economía en la era de la información

Conocimiento de estos poderes, nuevos conceptos de función del talento y el propósito de planificar e investigar sus estrategias de gestión en los sistemas de gestión cambiantes para evaluar el desempeño de empresas competitiva

## **1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1.HIPOTESIS GENERAL**

El rediseño de los recursos humanos y la creación de un sistema de gestión del desempeño influirán en el crecimiento de una empresa en un entorno altamente competitivo.

### **1.4.2.HIPOTESIS ESPECIFICAS**

- a) El desempeño del programa de gestión de la evaluación del talento se logra cuando se establecen criterios y estrategias para alinear la función de gestión del talento y el programa de gestión del desempeño con los estándares organizacionales clave de una empresa competitiva.
- b) Se aclara el rol del director de recursos humanos. En la planificación estratégica de una organización y en el sistema de gestión de la evaluación del desempeño, influye en el desarrollo de un negocio competitivo.
- c) Comprensión razonable como filosofía y estrategia de incentivos, luego funciones de gestión de desarrollo organizacional, recursos humanos y evaluación del desempeño,
- d) En el proceso de cambio de nuevos conceptos de desarrollo de recursos humanos y gestión de evaluación del desempeño, a medida que las acciones se dirigen y promueven activamente, los talentos y talentos más colectivos y personales son una fuerza poderosa en beneficio del proceso de evaluación.

e) Factores estratégicos claves para el desarrollo efectivo de una organización Las funciones de gestión de personal y desempeño están directamente vinculadas a la formación, coaching y orientación de los recursos humanos desarrollados dentro de una empresa competitiva.

f) El proceso de cambio es efectivo como factor que atrae nuevos conceptos de recursos humanos y planificación operativa, y la adopción de sistemas de evaluación relevan

## **1.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES**

### **1.5.1.VARIABLES**

#### **1.5.1.1.VARIABLE INDEPENDIENTE**

Gestión de la función de recursos humanos y evaluación del desempeño.

#### **1.5.1.2.VARIABLE DEPENDIENTE**

Nuevo concepto de la función de RR.HH. y aplicación del proceso de revisión del desempeño al desarrollo competitivo de la empresa.

#### **1.5.1.2.VARIABLE DE HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

- a) Tamaño de la empresa y capacidad de producción
- b) Desempeño económico de la empresa
- c) Capacidad de expansión y modernización de la empresa
- d) Necesidad de personal altamente calificado para la producción
- e) Disponible de manera regular Talento inspirador
- f) Nivel de productividad de la empresa

- g) Norma empresarial
- h) Rendimiento y finalización

### 1.5.2.INDICADORE3S

Los más importantes son:

- 1) Productividad: Unidad de producto por hora de máquina en funcionamiento.
- 2) La naturaleza de la actividad económica.
- 3) Evaluar cualitativamente la eficiencia laboral de los recursos humanos en función del nivel de eficiencia, funciones y tareas asignadas.
- 4) Nivel de trabajo; Nivel de cumplimiento y responsabilidad en el lugar o lugar de implementación, capacitación
- 5) Esquema de compensación, programas de capacitación, etc.
- 6) El nivel de eficiencia de los recursos humanos (expertos, técnicos, especialistas)
- 7) Leyes y reglamentos de trabajo y producción
- 8) El desarrollo de la medición del proceso productivo; porcentaje de desviación o ausencia en cada puesto, funciones laborales de la empresa u organización

## 1.6 METODOLOGÍA

### 1.6.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.6.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Dependiendo del tipo de investigación, este estudio cumple con los requisitos metodológicos de la investigación aplicada porque se ha utilizado el

conocimiento de la ciencia de la gestión para aplicarlo al proceso de gestión y evaluación del desempeño de una empresa.

### 1.6.1.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Agrupar las características del estudio descriptivo, descriptivo y afines según su nivel, según la naturaleza del estudio.

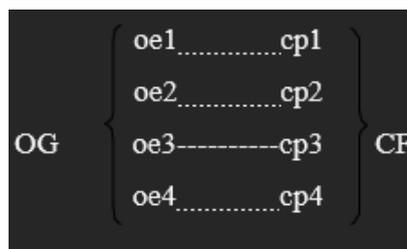
## 1.6.2 MÉTODOS Y DISEÑOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.6.2. 1 MÉTODOS

Los principales métodos utilizados en la investigación son el análisis, la síntesis, la deducción, la inducción, la estadística descriptiva, etc.

#### 1.6.2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

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



DONDE:

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

### 1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 1.6.3.1 POBLACIÓN:

La población incluida en esta encuesta incluye un total de 530 trabajadores en todos los niveles de personal competitivo de servicios del sector privado. Fue elegido por su interés en la naturaleza de los negocios y la aplicación de técnicas para evaluar el desempeño y la productividad de los empleados

#### 1.6.3.2 MUESTRA

La muestra de empleados utilizada en esta encuesta incluye empleados de Empresas WONG S.A., IDAT y THE LINCOLN ELECTRONIC COMPANY. La muestra muestra 230 trabajadores, entre directivos y emprendedores, en situaciones puntuales, categorizados en tres categorías básicas: profesionales, técnicos y complementos, priorizando aquellos que tienen conocimientos del tema y quieren participar. Indica hacerlo.

### 1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### 1.6.4.1 TÉCNICAS

Las técnicas primordiales que se utilizarán en la investigación son:

- Entrevista
- Encuesta
- Análisis Documental

#### 1.6.4.2 INSTRUMENTOS

Las técnicas que se aplicarán son:

## 1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

¿Por qué ?

¿Cómo desarrollar una nueva concepción de la función de los recursos humanos y un sistema de gestión de evaluación eficaces para el desarrollo y gestión de una empresa competitiva en la pandemia ?.

¿Por qué ?

Analizar las teorías y enfoques sobre la concepción de la función de los RRHH y su relación con la gestión de evaluación de su desempeño en la empresa competitiva en la pandemia .

¿Para quién ?

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

## 1.8 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

### GEOGRAFÍA

Como es de conocimiento propio estamos en una emergencia sanitaria de carácter mundial y algunos lugares y empresas que tiene cierto recelo en cuanto a personas extrañas teniendo en cuenta su seguridad .

## **CAPITULO II**

### **2.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS**

#### **2.1.1. NECESIDADES EMPRESARIALES ESTRATÉGICOS**

La competencia global ha cambiado fundamentalmente el escenario competitivo de las empresas, lo que las ha obligado a repensar sus estrategias y necesidades comerciales. En particular los relacionados con las funciones y valores de los recursos humanos. Ya no es un liderazgo puramente funcional del pasado, la alta dirección espera que los recursos humanos cumplan los roles corporativos que han llevado a una gestión exitosa. Los gerentes de recursos humanos crean una competencia feroz, estrés constante y una gran presión sobre los costos y la calidad en la globalización del mercado.

Por tanto, la razón más importante para un cambio empresarial es hacer de las funciones de RR.HH. un negocio estratégico. debe incorporarse como una función. En otras palabras, una fuerza laboral bien capacitada y motivada es la clave del éxito. Lo que necesita para tener éxito hoy lo proporciona la función de recursos humanos. En última instancia, el éxito o el fracaso de una organización depende de sus recursos humanos, no de las limitaciones impuestas por

problemas económicos, políticos, sociales o técnicos. La tecnología es una herramienta para mejorar y modificar el comportamiento humano, la capacidad de ofrecer nuevos productos, la capacidad de reducir costos y la capacidad de cambiar la composición de la fuerza laboral (como cantidad y capacidad).

La tecnología revoluciona los límites para la experiencia humana. Por lo tanto, las capacidades de los tomadores de decisiones individuales, los productores de productos y los proveedores de servicios afectan directamente la eficiencia y la productividad de una empresa. Las organizaciones pueden funcionar con total eficiencia solo si cuentan con personal que traduzca los aportes en productos de alta calidad. Un consumidor es la persona que define el valor, la aceptación o el rechazo de una caída en el mercado.

Una empresa que cuenta con las personas adecuadas, grandes y pequeñas, públicas o privadas, en el lugar adecuado, en el momento adecuado, es una organización competitiva. En el entorno global altamente competitivo de hoy, todos compiten en todos los mercados. Obtener los mejores productos y servicios en el mercado es fundamental para el éxito. La revolución de la tecnología de la información ha hecho posible responder instantáneamente a la competencia desde cualquier parte del mundo. La información se puede compartir fácilmente a través de comunicaciones instantáneas en tiempo real y redes informáticas. El surgimiento de la economía de la información es la última transformación que impacta en los problemas comerciales en los que están involucradas las personas.

El capital intelectual es hoy tan importante como el capital financiero. El capital intelectual y el trabajo del conocimiento interrumpen la producción y el suministro de bienes y servicios. Las empresas buscan reemplazar las costosas inversiones en activos físicos con información útil, tecnología de la información y E información sobre la actividad. De hecho, estos activos físicos, edificios y santuarios han sido reemplazados por redes y bases de datos, propiedad intelectual. El éxito de esta “revolución empresarial” se caracteriza por la capacidad de colaborar y aprender. Y esto nunca ha sido más importante que la gestión de recursos humanos. En los últimos años, los responsables de la toma de decisiones empresariales se han centrado en iniciar los cambios necesarios para ser competitivos y rentables. Estos cambios van desde la mejora gradual del proceso hasta la reestructuración de toda la empresa. Lo mismo ocurre con las funciones de talento, al igual que las empresas han cambiado.

Usamos un proceso similar para refactorizar la funcionalidad que se usa en el negocio. En muchos casos, los recursos humanos siguen el proceso de cambio empresarial. En otras empresas lideró el proceso de cambio organizacional. El cambio también se produce por inercia cuando una empresa se reestructura. Los ahorros de costos, los ahorros de personal y la dirección de la gerencia generalmente no son razones importantes para el cambio. De hecho, los funcionarios de recursos humanos dicen que se están produciendo cambios fundamentales debido a una revisión fundamental de los roles en la reducción de costos de más corto plazo , recorte de personal y cuestiones estructurales.

Los gerentes de recursos humanos están cada vez más involucrados en la gestión estratégica, las cuestiones organizativas y las actividades de gestión de la cadena. Ya no contenta con la distribución pasiva de programas y actividades tradicionales, la alta dirección ha cuestionado este papel de agregar valor al negocio al brindar servicios de resolución de problemas. Negocios relacionados con las personas. La nueva declaración de misión subraya que:

- Responsabilidad por el desempeño y la productividad de los empleados
- Liberar el potencial de las personas
- Mejora comercial
- Satisfacer las necesidades del cliente
- Crear una ventaja competitiva
- Crear una fuerza laboral de calidad
- Desarrollar capital intelectual

En otras palabras, el concepto de recursos humanos ha cambiado. Los recursos humanos están pasando de las capacidades tradicionales de contratación y apoyo a las tareas a las capacidades de toma de decisiones empresariales. Ya en 1987, el vicepresidente de relaciones industriales de AT & T lanzó un programa diseñado para unir a los mejores talentos con los líderes comerciales de la empresa.

El objetivo de la asociación es trabajar juntos entre las relaciones industriales corporativas y los líderes empresariales para dar forma a la dirección centrada en los negocios de la comunidad de relaciones laborales y participar en el proceso de planificación estratégica de AT & T. Esta iniciativa coloca a los

recursos humanos o al personal de gestión en una posición para ayudar a dar forma al futuro de la empresa. El papel de los socios comerciales estratégicos es la base del movimiento del talento que influye en la toma de decisiones comerciales. Ser un socio estratégico significa comprender la dirección de su empresa. Entiende qué es el producto, qué puede hacer, cuál es el cliente típico y cómo la empresa puede competir en el mercado. Una parte importante de ser un socio comercial en el liderazgo de RR.HH. es identificar las habilidades y capacidades que su empresa necesita. Las funciones de recursos humanos lo ayudan a administrar los cambios a partir de estrategias y procesos bien planificados. Pueden agregar un gran valor a su negocio. .. Cambios que lideran la ola de renovaciones, renovaciones y reducciones que se requieren en RR.HH. sea un plan estratégico con el director general al planear e implementar el cambio organizacional.

## **2.2. MARCO HISTÓRICO**

### **2.2.1. EVOLUCIÓN DE LOS CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES EN EL ESCENARIO MUNDIAL**

El trabajo ha sido constante en la existencia humana desde que nuestro antiguo antepasado Adán decidió seguir el consejo del Creador. A lo largo de la historia de la humanidad se ha realizado el trabajo humano: quién trabaja para quién, quién garantiza para quién, quién es esclavo, quién es soberano, quién es amo. en diferentes tipos y usos. Sin embargo, después de la revolución industrial, surgió el concepto actual de trabajo y ocupación. Y fue en el siglo XX cuando trabajé en lo que debería ser hoy. El siglo XX ha traído grandes cambios y cambios que han tenido un fuerte impacto

en las organizaciones, la gobernanza y su comportamiento. . Este es un siglo definible. Como un siglo de burocracia o un siglo de fábricas, el cambio ha ocurrido rápidamente en las últimas décadas. .. Y, sin duda, los cambios y cambios que le han sucedido han dejado una profunda huella en la forma de hacer las cosas. En este sentido, podemos imaginar tres épocas organizativas muy distintas durante el siglo XX: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información. Ver cada una de estas características nos permite comprender mejor las filosofías y prácticas que interactúan con las personas involucradas en la organización.

#### a) Antigüedad clásica de la industrialización

Continuó hasta la década de 1950 después de la Revolución Industrial y abarcó la primera mitad del siglo XX. Sus principales características son el aumento de los fenómenos de industrialización a escala global y países desarrollados o industrializados. Durante este período de crisis y prosperidad, las empresas comenzaron a adoptar una estructura organizativa burocrática caracterizada por la centralización de funciones, la centralización de funciones y la centralización de decisiones a nivel de liderazgo, definiendo reglas y regulaciones internas. Están perfectamente adaptados a la organización del tiempo. El mundo se caracteriza por cambios dramáticos, graduales y predecibles que ocurren de manera lenta, lenta e irreparable. El entorno en el que participa la organización es conservador y tiene como objetivo mantener el statu quo. El entorno no es severo porque los cambios externos son relativamente seguros y las organizaciones deben preocuparse por la eficiencia interna y los problemas de producción. La eficiencia es una preocupación importante, y lograr esto requiere medidas de

estandarización y simplificación, así como una especialización de la fuerza laboral que permita una mayor escala de producción y costos reducidos. El modelo organizacional se basa en el concepto de un mecanismo típico de lógica cerrada.

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

En este contexto, la cultura organizacional ha prevalecido en el pasado y para mantener los valores y tradiciones tradicionales, es un recurso productivo, una máquina, un capital. recursos organizacionales, como el equipo, es decir, los tres elementos tradicionales de la producción: naturaleza, capital y trabajo. En este concepto, la gestión de personal se denomina relaciones laborales. El antiguo Departamento de Relaciones Laborales (DRI) es un intermediario entre una organización y su gente, capital y trabajo, en el sentido de que elimina las disputas laborales como si las dos partes fueran partes extranjeras separadas y actúa como intermediario. Las estaciones de trabajo son estacionarias y están diseñadas de manera confiable para maximizar la eficiencia del trabajo y los empleados deben adaptarse a ellas. Todo con tecnología y servicios organizacionales. Las evaluaciones de rendimiento siguen estos criterios y parámetros porque las personas se consideran partes adicionales de la máquina y deben estandarizarse tanto como sea posible.

b) La tasa de cambio en la época de la industrialización neoclásica está aumentando gradualmente. El comercio se ha movido de lo rural a lo regional y de lo regional a lo internacional, haciéndolo más intenso e impredecible, destacando la competencia entre empresas. La teoría clásica fue reemplazada

por la teoría de la gobernanza neoclásica y la teoría burocrática fue reducida por la teoría estructural. La teoría de las relaciones ha sido reemplazada por la teoría del comportamiento. En este punto, surgió la teoría de sistemas y, finalmente, la teoría de la aleatoriedad. Visión y relatividad sistémica e interdisciplinar (holística) teniendo en cuenta la teoría administrativa. El antiguo modelo piramidal centralizado funcional y burocrático utilizado para formar estructuras organizativas sigue siendo fuerte y lento debido a los cambios ambientales. Las organizaciones han experimentado con nuevos modelos estructurales para facilitar la innovación y la coordinación con una variedad de condiciones externas. La estructura matricial es una especie de herramienta para construir y revivir organizaciones funcionales antiguas y tradicionales y es una reacción de las organizaciones exitosas. El enfoque matricial tiene como objetivo evitar divisiones funcionales mediante el uso de matrices estructuradas de producto / servicio, proporcionar características más innovadoras y dinámicas y, al mismo tiempo, ser más competitivo. Es como poner repuestos en un motor viejo y gastado. De hecho, la organización Matrix ha fomentado mejoras en la arquitectura organizativa de las grandes organizaciones, pero desde entonces se ha fragmentado. Divida una gran organización en unidades comerciales estratégicas para hacer que su organización sea más manejable, ágil y más cercana a sus mercados y clientes.

#### Diseño de Matricial Típico en la Era Industrial Neoclásica

En este punto, la cultura organizacional dominante de la empresa dejó de apoyar las viejas tradiciones y comenzó a enfocarse en el presente, conduciendo al sistema tradicionalista y manteniendo el status quo. y tomar medidas para cambiar hábitos y métodos. El antiguo concepto de relación

laboral ha sido reemplazado por un método de gestión de personas llamado gestión de recursos humanos. El Departamento de Recursos Humanos (DRH) considera a las personas como recursos vivos e inteligentes y ya no es un factor inerte de producción. Los recursos humanos (RRHH) son el recurso organizativo más importante y decisivo para el éxito de una empresa. La tecnología ha experimentado una evolución sorprendentemente poderosa y está comenzando a afectar el comportamiento de las organizaciones y las personas que trabajan en ellas. El mundo está constantemente cambiando. Y los cambios, que son factores que afectan el proceso de evaluación del desempeño, son cada vez más rápidos.ç

#### c) La era de la información

Comenzó a principios de los 90 y es la era en la que vivimos hoy. Su principal característica es el cambio, que se vuelve rápido, impredecible, confuso e inesperado. La tecnología de la información integra televisores, teléfonos y computadoras para conducir a desarrollos impredecibles y transformar el mundo en una verdadera aldea global. El impacto fue comparable a la revolución industrial de la época. La información atraviesa la tierra en milisegundos. La tecnología de la información ha creado las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización económica.

La economía internacional se ha globalizado y se ha transformado en una economía globalizada. Frente a las organizaciones, la competencia es feroz y

compleja. Los mercados de capitales inestables comienzan a moverse de un continente a otro en segundos, en busca de nuevas oportunidades de inversión, incluso temporales. En una era en la que todos tienen información en tiempo real, una organización que pueda recopilar información y convertirla rápidamente en nuevas oportunidades de productos o servicios tendrá más éxito que cualquier otra organización.

El capital financiero ya no es el recurso más importante y ha sido reemplazado por el conocimiento. Más importante que el dinero es el conocimiento de cómo usarlo y aplicarlo de manera rentable. En estas situaciones, los factores tradicionales de producción, tierra, trabajo y capital casi siempre producen rendimientos más bajos. Es una oportunidad para el conocimiento, el capital humano y el capital intelectual. Adquirir conocimientos útiles y eficaces se ha convertido en mi mayor responsabilidad de gestión. En la era de la información, los trabajos comenzaron a pasar del sector industrial al sector de servicios, el trabajo físico fue reemplazado por el trabajo del conocimiento, allanando el camino para la era postindustrial basada en el conocimiento y la tecnología de origen de la industria terciaria. La tecnología ha destruido el trabajo básico y lo ha reemplazado por un trabajo mental más complejo.

En la era de la información, las organizaciones necesitan la agilidad, la agilidad, la innovación y el cambio necesarios para enfrentar nuevas amenazas y oportunidades en un entorno turbulento y que cambia rápidamente. Los procesos de una organización, los aspectos dinámicos, son más importantes que los aspectos estáticos que componen la organización. Los cambios ambientales y tecnológicos han hecho que las agencias, divisiones o departamentos sean

predecibles, no definitivos, y sus posiciones y funciones se hayan definido y redefinido. Los productos y servicios continúan satisfaciendo los requisitos y necesidades de los clientes. En organizaciones más abiertas a cambios ambientales, la estructura organizativa abandona organizaciones rígidas y estables y se apoya en grupos de trabajo transversales con objetivos definidos como operaciones temporales hacia misiones específicas que realizaremos. Las organizaciones virtuales nacieron para comenzar a funcionar en usos completamente diferentes del espacio físico, sin restricciones de tiempo, espacio o distancia.

Las oficinas cerradas crean un entorno de trabajo colectivo que funciona bien, como la seguridad para los hogares de los empleados o las organizaciones virtuales interconectadas electrónicamente y sin papeles.

### Perspectivas típicas de la era de la información

Las personas, sus conocimientos y habilidades psíquicas son la base principal de una nueva organización. La Gestión de Recursos Humanos (ARH) ha reemplazado previamente un nuevo enfoque, la Gestión de Recursos Humanos (GP). Con este nuevo concepto, el ser humano deja de ser un recurso organizativo (personas) sino que se aborda como un ser dotado de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, ingenio, etc., ingenio, aspiraciones y percepciones propias. Son nuevos socios en la organización. La cultura organizacional estuvo fuertemente influenciada por el mundo exterior y comenzó a apoyar el cambio y la innovación con un enfoque en el futuro y el destino de la

organización. El cambio es rápido, discontinuo con el pasado y crea un entorno caótico e impredecible.

### **2.2.2. CAMBIOS Y CAMBIOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Las tres épocas del siglo XX, la industrialización clásica y neoclásica y la era de la información, condujeron a diferentes enfoques sobre cómo tratar con todos los miembros de una organización. Durante estas tres épocas distintas, la industria de recursos humanos ha pasado por tres fases muy diferenciadas: relaciones laborales, recursos humanos y gestión de recursos humanos. Cada enfoque se adapta a las necesidades del modelo de edad, la psicología dominante y la organización.

#### **a) Recursos Humanos / Relaciones Laborales**

En la industrialización clásica, apareció el antiguo departamento de recursos humanos y se requirió a los departamentos de recursos humanos posteriores para realizar actividades legales, como admitir contratos personales, incorporarse a un directorio de trabajo, el cálculo de horas de trabajo por remuneración. etc.

Es una organización cuyo propósito es cumplir con los requisitos. Pague salarios, tome medidas disciplinarias por incumplimiento de contrato, calcule el tiempo de vacaciones y más. El departamento de relaciones laborales desempeñó entonces un papel similar, integrando otros defectos como las relaciones sindicales-organizativas y coordinando internamente con otros departamentos para resolver de manera única los problemas

sindicales. Los servicios de gestión laboral se limitan a actividades y comportamientos burocráticos y han sido instruidos por superiores sobre cómo proceder.

El hombre es un complemento de la máquina, visto como un mero proveedor de esfuerzo físico y muscular, y el concepto de trabajo es primordial.

Recursos humanos

En la industrialización neoclásica, el sector de recursos humanos apareció y reemplazó al antiguo sector de relaciones laborales. ARH desarrolla habilidades operativas y tácticas como proveedor de servicios profesionales, así como tareas operativas y burocráticas. Se ocupan de cuestiones de contratación, selección, formación, evaluación, compensación, salud y seguridad ocupacional y relaciones laborales con diversos grados de concentración y gestión. Derechos exclusivos sobre estas actividades.

#### b) Gestión de recursos humanos

En la era de la información, reemplazó al departamento de recursos humanos del equipo de gestión de recursos humanos. Las actividades y tareas burocráticas se transfieren a terceros en outsourcing y las operaciones tácticas se delegan al gerente directo de cada organización. Los gerentes de línea se convierten en gerentes de recursos humanos.

El equipo de recursos humanos brinda asesoramiento interno para ayudar a la región a emprender operaciones globales, negocios futuros y el

destino de la organización y sus miembros. Los agentes pasivos bien administrados y controlados crean agentes activos e inteligentes que lo ayudan a administrar otros recursos en su organización.

El retorno es un fenómeno. Las personas se consideran socios en una organización y sirven a sus clientes en el sentido de que toman decisiones sobre las actividades de la organización, alcanzan metas, alcanzan resultados renegociados y satisfacen sus necesidades y expectativas. Soluciones para organizaciones. Además, ya no es un desafío, sino una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

Las tres etapas del desarrollo de recursos humanos anteriores muestran que las características se están adaptando rápidamente a la nueva era. ¿Cómo? "¿O algo? De una manera amplia e inmutable.

Va desde el punto de vista de los recursos humanos al de un gerente de recursos humanos. Territorios cerrados, cerrados, exclusivos y centralizados discutidos en el pasado, las funciones modernas de desarrollo de recursos humanos se están convirtiendo en territorios abiertos, amigables, participativos y descentralizados. Las revisiones del desempeño de las políticas y su proceso de gestión de revisiones cambian la perspectiva y el contenido

## 2.3. MARCO CONCEPTUAL

### **2.3.1 Ámbito de competencia de la función de RRHH y orientación del nuevo modelo.**

Se han identificado varios ejecutivos nuevos para funciones de RRHH. Al explicar cada modelo típico, puede comprender mejor dónde se encuentran los

recursos humanos. Dave Uliche, un distinguido profesor de administración y relaciones laborales en la Universidad de Michigan, identifica cuatro áreas de especialización y describe una combinación de características del modelo que las aborda en términos de éxito. Los expertos describen cuatro conjuntos de habilidades que los profesionales de recursos humanos deben dominar.

El Master of Business permite a los profesionales formar parte de un equipo directivo clave. Deben tener un conocimiento práctico de las operaciones y procesos comerciales básicos y un fuerte enfoque en el cliente. Por otro lado, la adquisición de talento asegura que las prácticas de talento centrales estén alineadas entre sí y alineadas con los objetivos comerciales. Un enfoque sistemático para la prestación de servicios de personal que proporciona un esfuerzo concertado para satisfacer las necesidades de los empleados. Los ejecutivos de recursos humanos predicen las competencias básicas que necesitan los profesionales de recursos humanos para brindar los tipos de servicios ofrecidos por la nueva organización de recursos humanos. Los rangos importantes son:

- Comprensión y conocimiento empresarial
- Estilo de liderazgo que enfatiza la promoción y la capacitación
- Perspectivas estratégicas y pensamiento conceptual
- Conocimiento profundo de la gestión de relaciones laborales
- Consultoría y tutoría
- Gestión del cambio
- Team building y equipo de trabajo, y
- Perspectiva global

- Implementar tecnología de recursos usando programas o aplicaciones para una comunicación efectiva en un orden jerárquico entre gerentes y empleados

Dominar el cambio significa saber gestionarlo. Para actuar como agentes de cambio, los gerentes de recursos humanos efectivos se basan en excelentes habilidades interpersonales, habilidades para resolver problemas, innovación y creatividad. Sin embargo, ninguna de estas áreas funcionará si los profesionales de recursos humanos no tienen una reputación personal. Además de las habilidades técnicas y comerciales, la credibilidad de la gerencia, los empleados y los clientes les brinda a los líderes la influencia que necesitan. Confianza "ganada al desarrollar relaciones personales con los clientes ... Y vivir de acuerdo con los valores de la empresa. "La nueva funcionalidad de RR.HH. subraya la necesidad de un nuevo punto de referencia competitivo y holístico.

Este aspecto de la oferta refleja la tendencia a subcontratar las funciones diarias de bajo valor agregado., Resolver la crisis de confianza en las relaciones laborales y darse cuenta de que el potencial del El departamento de relaciones laborales está infrautilizado por las relaciones laborales de la propia empresa. En particular, el marco piramidal propone utilizar las alianzas estratégicas como un medio para proporcionar nuevas habilidades de RR.HH. y promover la colaboración para el cambio y la cultura organizacional El enfoque estructural de la función RR.HH. la constituye como una colaboración entre elementos estratégicos Es táctica La intersección de estas asociaciones identifica prácticas comunes compartidas por todos en la empresa Las asociaciones estratégicas requieren

prácticas de gestión de recursos humanos que impactan directamente los problemas comerciales que involucran personas e influencia decisiones comerciales.

Esto a menudo implica formar parte del equipo de gestión de una empresa. La investigación moderna muestra que los altos ejecutivos talentosos de su empresa forman parte del equipo de gestión de la empresa.

En conclusión, lo anterior nos anima a pensar en los nuevos enfoques de recursos humanos que se anticipan en el siglo XXI. Los aspectos son los siguientes:

#### 1) OBJETO DEL TRABAJO DE RR.HH.

- Alta calidad / productividad / satisfacción del cliente
- Relación entre recursos humanos y estrategia organizacional.
- Atraer trabajadores calificados
- Retener el talento adecuado Calificados
- Crear una fuerza laboral flexible
- Reconstruir una cultura organizacional sólida
- Incrementar la satisfacción. y
- Proceso de gestión del desempeño en situaciones altamente competitivas
- Desarrollo y capacitación gerencial
- Realización del trabajo

Una opción para los canales de comunicación interna es habilitar los cuadros de preguntas virtuales utilizados por los empleados y asignar empleados para aclarar las preguntas y preocupaciones enviadas. Si desea saber más sobre

la amenaza que representa COVID-19, consulte este documento. Se trata de abordajes a temas relacionados con el talento .

Además, popularizó una encuesta que actúa como un "termómetro" para evaluar la salud de los empleados e identificar planes. El acto de facilitar la adaptación de los recién llegados. Las situaciones en las que se producen emociones y pensamientos pueden convertirse en ansiedad y nerviosismo y afectan su salud mental, por lo tanto Esto afecta el su productividad y Algunas organizaciones han integrado el teletrabajo para lidiar con la situación Tienen la capacidad de "probar" esta flexibilidad laboral una posibilidad positiva, si se le da prueba, puede ser permanentemente Las acciones establecidas que deben tomarse incluyen:

- Brinde consejos recomendados para trabajar desde casa: en RR.HH., puede desarrollar y compartir una serie de acciones que puede realizar desde casa para aumentar su productividad. Se trata de la gestión del tiempo, control del espacio (iluminación, ventilación, ergonomía), mejor aprovechamiento de los recursos técnicos, métodos, entre otros, posibilidades de entretenimiento y otras responsabilidades familiares. Para ampliar los detalles, descargue algunos consejos de desarrollo de trabajo remoto.
- Fomentar el uso de técnicas ágiles. Puede configurar una reunión virtual diaria de 10 a 15 minutos para que cada persona presente el progreso de ayer y organice su trabajo. Y el objetivo esperado de hoy.

También puede trabajar con prototipos sin terminar. Esta es la “versión borrador” de los resultados finales, ajústelos en este momento y no espere comentarios sobre los resultados finales hasta el final de la semana / quincena o el final del mes. Por último, también puedes trabajar por fases o en sprints. Esto puede mejorar la concentración de la atención y los resultados del ajuste.

## 2) OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### GESTIONAR EL BIENESTAR DEL PERSONAL

La salud emocional a menudo conduce a la salud física, y las consecuencias emocionales pueden convertirse en problemas de salud física, además de una mayor discapacidad, disminución de la motivación y disminución de la motivación.

La productividad tuvo un impacto significativo en la reducción de la participación. Las instituciones educativas pueden utilizar herramientas para motivar a las personas. Cree un espacio de reunión social virtual arriba para compartir temas de interés. Puedes utilizar la plataforma tecnológica para crear cursos de formación, temas, iniciativas que quieras compartir o crear un espacio para discutir aspectos de tu interés actual. Esta medida es importante al separar físicamente .

Es importante recordar que las personas son sociales, son muy diferentes y algunas tienen fuertes redes de apoyo.

Contenido de ejercicio y meditación: en el campo de recursos humanos, podríamos considerar asociarnos con un profesional de la salud contratado o con un gimnasio.

La Asociación de Solidaridad permitirá a los profesionales locales participar en videoconferencias y proporcionará equipos que los empleados puedan utilizar. También puede crear contenido y enviar alertas de interrupciones. Se debe al movimiento restringido y la actividad física también tiene un impacto directo en la salud de las persona teniendo en cuenta:

- Productividad / Calidad / Servicio al cliente
- Fuerte cultura organizacional
- Talento relacionado con la empresa
- Satisfacción de los empleados
- Atracción de empleados capacitados
- Éxito y sostenibilidad del centro

### 3) ESQUEMA DEL NUEVO

| ELEMENTOS   | ACTUALMENTE   | DEBE CAMBIAR A   |
|---|---|--|
| Naturaleza de los programas y funciones de Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Operacional</li> <li>• Interno</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégico</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Social</li> </ul> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Creación de las estrategias y políticas de Recursos Humanos  | El departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad total                                   | El departamento de Recursos Humanos y los gerentes de Línea comparte la responsabilidad  |
| Organización de la función de Recursos Humanos   | Defensor de los empleados de la estructura funcional reporta como "staff"                            | Socio del negocio , estructura flexible de reporte de línea  |
| Perfil de los Profesionales de los Recursos Humanos  | Hacen carrera en Recursos Humanos Especialistas<br><br>Experiencia Financiera                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación. Diversas Experiencias Generalista</li> <li>• Experto en finanzas</li> </ul>           |
| Realizar una gestión focalizada en velar por la salud y de las personas en esta crisis causada por le COVID 19 | Se garantiza la viabilidad del proyecto empresarial donde intenta minimizar el impacto de la crisis. | Informar monitorear a los trabajadores sobre el COVID y que hacer ante una sospecha de ello como identificarlo y comunicar a la empresa. |
| El teletrabajo y la gestión de comunicaciones sin poner  | Se minimizo los efectos de aislamiento y   | La comunicación es clave y se dará mayor entendimiento en el   |

|                                     |   |   |
|-------------------------------------|---|---|
| riesgo a la seguridad de la empresa | se evita la desconexión con los empleados | contexto actual con la salud y la situación económica |
|-------------------------------------|---|---|

### **2.3.2 LA GLOBALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS Y RECURSOS HUMANOS EN EL MANEJO DE LA PANDEMIA**

La gestión de recursos humanos es una de las áreas de negocio más transformadoras y transformadas de los últimos años. La perspectiva actual es muy diferente a la configuración tradicional conocida como Relaciones Laborales o Gestión de Recursos Humanos (HRM). La gestión de recursos humanos se encarga de aportar capital de conocimiento, que es símbolo de la excelencia de una organización exitosa y sobre todo, la importancia del elemento humano en la era de la información.

La globalización empresarial, el desarrollo tecnológico, el poderoso impacto del cambio y los dramáticos movimientos en calidad y productividad traen una realidad asombrosa a la mayoría de las organizaciones. La gran diferencia es que la principal ventaja competitiva de una empresa radica en las personas que allí trabajan. Ellos son los que mantienen y mantienen el status quo, y ellos y ellos son los únicos que crean y mejoran la innovación y el futuro

Con las nuevas tecnologías y la digitalización: los departamentos de recursos humanos pueden estandarizar y automatizar los procesos comerciales y eliminar las tareas repetitivas de bajo valor. De esta manera,

puede enfocarse en lograr sus objetivos comerciales administrando su talento, aumentando su productividad, optimizando su tiempo y reduciendo costos innecesarios.

- Las tareas que deben realizarse de acuerdo a la gestión optimizada de ausencias, vacaciones pagadas, turnos de trabajo, presentación de documentos (certificados, nóminas, etc.), y otras soluciones innovadoras que permiten la máxima automatización y digitalización de los procesos burocráticos y administrativos.
- Gestión del Talento: Estandarizar los procesos de selección, evaluación y formación, optimizar el tiempo y los recursos necesarios, utilizar una variedad de soluciones en la nube disponibles en el mercado Para ello, se requieren herramientas que permitan el acceso a sus datos.
- Gestión Analiza : todas las posibles variables. En muchos casos, diferentes soluciones con bases de datos externas hacen imposible un análisis de datos completo y confiable.

Existen soluciones de RR.HH. específicas en el mercado, con analítica integrada para cuantificar datos y acceder a la información en tiempo real. Con estas soluciones, los gerentes de recursos humanos pueden anticipar problemas, identificar puntos clave y ver inmediatamente el impacto financiero de las acciones tomadas. Proceso de recursos.

Son las personas que crean, venden, atienden a los clientes, toman decisiones, orientan, motivan, comunican, monitorean, administran y dirigen los asuntos de la empresa. Y dado que no puede haber organización sin personas, estas también guían a otras. De hecho, una organización es un grupo de personas. Hablar de una organización es hablar de las personas que la representan, le dan energía y le dan personalidad propia. Hay muchas formas en que las personas actúan, toman decisiones, actúan, trabajan, ejecutan, mejoran sus operaciones, tratan a los clientes e interactúan con las actividades de una empresa. Y este cambio depende en gran medida de las políticas y directrices de la organización sobre cómo tratar a las personas en sus actividades. Hasta hace poco, muchas organizaciones describían las relaciones laborales como una visión burocrática que se remonta al final de la revolución industrial y culminó en la década de 1950. Otras organizaciones han hablado de gestión. Una perspectiva dinámica prevaleció hasta la década de 1990. En otras organizaciones más complejas, las personas ven la gestión como personas, con un enfoque que requiere individualización y visualización y capacidad intelectual. Pero las tendencias que se están probando actualmente son aún más valiosas. Actualmente estamos hablando de administración con todos. Las personas ya no son personas, los recursos de la empresa. Las personas, como socios y colaboradores, ya no son empleados. Gestionar con otros significa contactar con colaboradores internos y organizacionales que comprendan mejor la organización y su futuro. Ya no son sujetos pasivos de los recursos organizacionales, subordinados o procesos, sino esencialmente actores activos y tomadores de decisiones,

emprendedores conductuales y personas con como creadores de innovación en una organización. Una nueva visión. Además, un agente activo con visión propia, y sobre todo inteligencia, las mayores, más avanzadas y sofisticadas habilidades humanas. Esta nueva visión intenta solucionar el problema. Es una nueva gestión del talento. Durante esta transición, se creó el nombre H.R para nombrar las nuevas tendencias que ocurren dentro de A.R.H.

### **2.2.3. LA MODERNA GESTIÓN DE PERSONAS EN TRES ASPECTOS**

1. Personas como Humanos: Conocer personalidades únicas y muy diferentes, con conocimientos, habilidades, habilidades, poseedores de habilidades, con historias personales distintivas y diferenciadas, necesarias para el buen manejo de los recursos de la organización. querer. Una persona como persona, no solo el recurso de una organización.

2 .Como activador inteligente de los recursos organizacionales: Como fuerza motriz de una organización, puede proporcionar la inteligencia, el talento y el aprendizaje necesarios para la actualización continua y la competitividad en un mundo en constante cambio, en evolución y estimulante. Las personas son la fuente de su necesidad de revitalizar una organización, no un agente pasivo, inactivo o estático

3. Las personas como socios organizacionales: excelencia y capacidad para conducir al éxito. Como socio, todos invierten en una organización, en forma de compromiso, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo y más. Espere recompensas por estas inversiones en salarios, incentivos financieros, desarrollo

profesional, carreras y más. Una inversión solo es razonable si ofrece un rendimiento razonable. Si los rendimientos son buenos y sostenibles, la tendencia es ciertamente mantener o aumentar la inversión. Por lo tanto, la naturaleza de la interacción de las interacciones humano-organizacional. También es una característica de la actividad y el autocontrol que ya no es más que la pasividad y la inercia humanas. Personas como miembros activos de la organización, no solo contribuyentes dentro de la organización.

La gestión de recursos humanos (RR.HH.) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para gestionar los aspectos de gestión de los recursos humanos relacionados con las "personas", como la contratación, selección, formación, compensación y contratación de personal. Evaluación del desempeño. Los recursos humanos es una función de gestión dedicada a la adquisición, formación, evaluación y compensación de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y capacitación. Los recursos humanos son un conjunto de decisiones agregadas sobre las respuestas al trabajo que afectan el desempeño de los empleados y de la organización. Los recursos humanos es una función dentro de una organización que se preocupa por la provisión, capacitación, desarrollo, motivación y retención de los empleados. Hay fundamentos que siempre están respaldados por recursos humanos y se pueden resumir en una frase. La gestión de recursos humanos es responsabilidad de la línea y función de RR.HH. ¿Qué quieres decir? Muy simple y fácil de entender. Es el gerente o supervisor de un subordinado quien debe administrar a la persona. Es directa y directamente responsable de la gestión de sus subordinados. Para ello, hay un solo comando o un principio de

comando unificado: cada persona debe tener un solo responsable. Lo contrario de este principio es que cada gerente es el único y exclusivo responsable de sus subordinados. Para que el gerente le otorgue plena autonomía en la gestión de sus empleados, necesita ser asesorado y asesorado por las empresas de despacho que le brindan equipos y servicios de soporte. .. Por lo tanto, la gestión de personas es responsabilidad de todos los gerentes, quienes deben ser consultados por el personal sobre las políticas y procedimientos adoptados por la organización.

La gestión de personas y capacidad humana será un tema estratégico de las empresas en el siglo XXI. Una actividad muy importante limitada a una sola organización corporativa, un especialista que trabaja en el campo táctico u operativo de la empresa. Hoy en día, es imposible que una sola área de empresa participativa se concentre en gestionar las habilidades y talentos de todos en una organización. Un pasado donde la estabilidad, la certeza, la permanencia, los pocos cambios y la gente trabajaba día a día sin aportar nuevos conocimientos o habilidades. La agencia de RR.HH. actúa como la unidad responsable de la gestión de los recursos humanos de toda la empresa, actuando como un territorio cerrado y hermético. Mantiene el status quo y la tradición y socializa sistemáticamente a los nuevos miembros, teniendo en cuenta el pasado y las tradiciones de la empresa. Hoy, en medio de la era de la información, donde el cambio, la competencia, la imprevisibilidad y la incertidumbre son desafíos fundamentales para las empresas modernas, los sistemas antiguos, discretos y centralizados están abiertos. Es solo que su papel es diferente e innovador.

### **2.3.4 .EL COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES Y LA ÉTICA Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Recientemente, ha surgido un nuevo paradigma en el cielo de la gestión moderna. Se refiere al comportamiento responsable de las organizaciones comerciales, de fabricación y de servicios, como con fines de lucro, privadas y públicas. El comportamiento organizacional es desafiado por la sociedad, lo que requiere una mayor responsabilidad ética y social práctica. Entonces, ¿por qué es necesario no solo ser más activo en la lectura, sino también en los comportamientos y el impacto en la comunidad? ¿Sigue habiendo problemas éticos? Seguro, este no es un requisito nuevo. Desde la década de 1970 hasta la de 1980, comenzaron a aparecer en los Estados Unidos muchos libros de texto y artículos de revistas sobre ética empresarial y responsabilidad social empresarial, algunos de los cuales siguen siendo excelentes en la actualidad. Si planea crear estos temas, hay dos hilos principales enfocados en el tema. Por otro lado, el estándar clásico se basa, por así decirlo, en la idea del economista Milton Friedman, quien argumentó que la principal responsabilidad social de una empresa es obtener ganancias. Esto significa que la empresa tiene responsabilidad social. Friedman se preguntó. Según él, el gerente es el principal responsable del empleador, propietario de la empresa. Beneficiar fines sociales es gravar el dinero de los accionistas y empleados 65 ,987.

Ante este escepticismo, se han alzado otras voces para defender el pensamiento ético de las empresas y de las personas que allí trabajan. Existe un compromiso moral con el comportamiento individual y las uniones colectivas, cuyos efectos se resumen en la imagen institucional prosocial. Negocios y capitalismo en sí. Ya sea

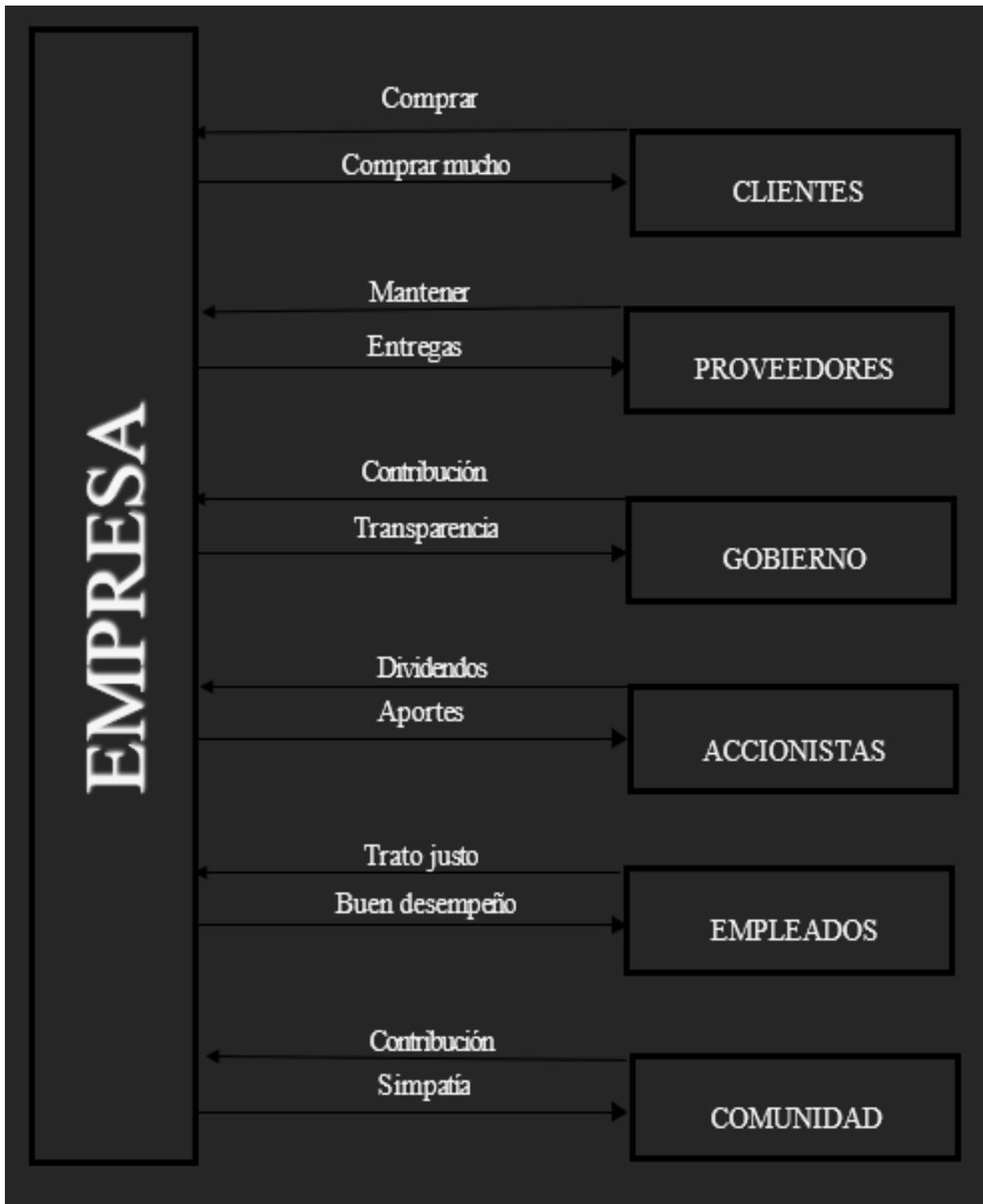
relacionado con las necesidades sociales y la pobreza, el desempleo, la salud u otro comportamiento humano anormal, la difícil tarea de satisfacerlos a través del comportamiento nacional gestiona la corrupción, la discriminación, el chantaje, la contaminación y más. , debe manejarse y evitarse. Por ello, las empresas no solo satisfacen las necesidades de los consumidores (en el caso de la producción), sino que también lo hacen dentro de un marco ético, así como recompensas sociales, recompensas sociales por la reproducibilidad del producto-compra-venta-total. , Pero también en otros comportamientos socialmente responsables.

El concepto de subsidio estatal liberal se basa en el hecho de que el Estado no debe preocuparse por lo que la sociedad pueda hacer por él, manteniendo su compromiso en cuatro áreas clave: salud, justicia y educación. Las organizaciones que se benefician del poder económico no pueden subestimarse. Además, incluso si las iniciativas individuales o grupales pueden satisfacerse, están involucradas en la satisfacción de las necesidades de una sociedad en la que no tienen el poder económico, político y económico práctico para abordarlas. El aspecto principal del nuevo modelo es pedir a la empresa que sea consciente de su propio comportamiento. Es cierto que las leyes y reglamentos gubernamentales son responsables, además de guiar y castigar la acción, pero primero se necesitan actitudes. Es exactamente "conciencia moral". Hay "antes" y "después" en el comportamiento organizacional. "Antes" se asocia con actitudes y sentimientos morales. Para aquellas áreas que están reguladas por ley, se debe monitorear y despejar de manera confiable, lo cual es territorio "ilegal". Estamos tratando aquí con el "área gris de acción". Este no es un lugar blanco o negro, ya que las acciones no siempre están claramente etiquetadas como éticas o no éticas, legales o ilegales.

Nos enfrentamos así al dilema de que los juicios poco éticos resultan tan transparentes como nos gustaría. Como tal, se dice que es “ético” en esta industria, que no está sujeta a regulaciones que requieran que las empresas y sus miembros sean juzgados éticamente y actúen responsablemente. . Algunos de los nuevos conceptos de responsabilidad social tienden a encontrar comportamientos éticos beneficiosos. Según esta idea, si el público es claramente consciente del interés de la empresa por este tema, se mejorará la imagen y atraerá a más clientes. Por supuesto, esta idea es muy controvertida. La estrategia no es ética. Como comportamiento natural y sin emociones, afectó directamente la imagen de la empresa, por lo que puede considerarse poco ético. No es posible generar un inventario completo de conductas responsables, pero sí, es posible clasificar las transformaciones en orden, procediendo a la clasificación por aproximación continua de conductas éticas y no éticas ... Veamos algunos ejemplos basados en el expectativas que rigen los "intercambios”

Cuando hablamos de ética, debemos entender que estamos hablando de emociones y estilos de vida que trascienden los comportamientos “correctos”. La ética es el estudio de lo que debe mantenerse "legal" a toda costa, y nadie puede tomar malas decisiones, pero hay otro concepto a considerar: el concepto de sensibilidad social. La ley va por detrás de las necesidades de la empresa, por lo que es obligación ética de la empresa permanecer sensible a las necesidades que a menudo no están claras o no están especificadas. La propia empresa debe evaluar constantemente si sus acciones son socialmente responsables. La responsabilidad social se basa en dos conceptos, "sensibilidad social" y "obligación social", que se

pueden dividir en "legal" y "ético" respectivamente. Eche un vistazo a la siguiente matriz de responsabilidad



### 2.3.4.1 MATRIZ DE LA RESPONSABILIDAD

|              |          | CONDUCTA DE LA EMPRESA   |  |
|--------------|----------|--|--|
|              |          | CONCIENCIA   | NO TIENE CONCIENCIA  |
| REACCIÓN DEL | ESPERADA | OBLIGACIÓN MORAL   | OBLIGACIÓN LEGAL   |
|              | IGNORADA | SENSIBILIDAD SOCIAL<br>COMPROMISO<br>[ - ] Cinismo<br>[ + ] honestidad | SENSIBILIDAD SOCIAL<br>COMPROMISO<br>GARANTIZAR LA SALUD FÍSICA Y MENTAL |

Las empresas pueden encontrarse en dos situaciones. Son conscientes del impacto de sus acciones. Esta figura muestra que la empresa adopta el comportamiento ético requerido por "obligaciones morales" u "obligaciones legales" (que está excluida de nuestras consideraciones éticas). Si una empresa desconoce su comportamiento y actúa de forma natural sin predecir su impacto en los demás, entonces surge una regulación, de la cual el comportamiento de la empresa se considera legal. Cuando el público sabe lo que espera, la empresa tiene la obligación moral de estar a la altura de esa expectativa. No hay críticas y probablemente felicitaciones. Cuando se reconoce por primera vez un acto ético, el destinatario puede proporcionarlo, tras lo cual se adquiere el derecho. Controversia o reclamación. Éticamente, muestra una sensibilidad real y un gran compromiso moral. Las conjeturas de la gente revelan ironía e irresponsabilidad. Lo consideramos esencial

combinado con una falta de comprensión del negocio y una falta de comprensión o conciencia pública sobre la conducta empresarial (ética o no). Acciones y reacciones humanas. Esta preocupación en sí misma debe ser un compromiso moral.

La empresa es fuente de creatividad e innovación, combina capital y mano de obra para satisfacer mejor las necesidades de la sociedad, y la sociedad no solo es una fuente de riqueza, sino también una agencia que puede contribuir a mejorar las condiciones sociales. Entiendo que. Las relaciones deberían comenzar a extenderse conscientemente a toda la sociedad. El nivel de cultura y educación sensibiliza a la ciudadanía sobre los derechos y comportamientos de las empresas en este ámbito. Si los consumidores o usuarios no pueden ejercer su libre albedrío, debe primar la responsabilidad social. En este caso El primer desafío al que se enfrentan es garantizar la salud física y mental de los trabajadores en esta situación particular. Establecer un proceso basado en el asesoramiento de las autoridades locales y nacionales.

Brindar información sobre el plan de acción y la situación. Proporciona información sobre la salud general de los trabajadores. Identificar peligros laborales y fortalecer las medidas de seguridad y salud. Seguir y seguir los consejos de las autoridades locales y nacionales y brindar información importante a los trabajadores. Que hacer Y si aparecen síntomas, informar a los trabajadores sobre la forma de identificar y comunicarse con estas empresas. En resumen , mantén una comunicación fluida desde el principio, aislando las situaciones particulares por las que estás atravesando. Cree una atmósfera de confianza que reduzca la incertidumbre y el estrés.

#### 2.3.4.2 MATRIZ DE EFECTOS

|                          |         | ORIGEN DE LAS ACCIONES |                             |
|--------------------------|---------|------------------------|-----------------------------|
|                          |         | ENDÓGENO               | EXÓGENO                     |
| ÁMBITO DE<br>LOS EFECTOS | INTERNO | EMPLEADOS              | PRODUCTOS<br>O<br>SERVICIOS |
|                          | EXTERNO | SOCIEDAD               | ACCIÓN<br>SOCIAL            |

Sin embargo, el desempeño de una empresa no solo se refleja en sus actividades comerciales y en la prestación de servicios. El impacto de su comportamiento se evalúa en varios niveles, tanto intrínsecos como extrínsecos. Es decir, la acción surge de influencias internas y externas. Por ejemplo, políticas de desarrollo de recursos humanos y el impacto ambiental de la contaminación industrial, o acciones externas que tienen un impacto interno. Por ejemplo, servicio de transporte para empleados en el primer caso y caridad o patrocinio en el segundo caso.

#### 2.3.5. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

##### 2.3.5.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Sobre todo, maximice la productividad, la eficiencia y la motivación de los empleados. Al realizar revisiones de desempeño, podemos ir desde descubrir áreas de oportunidad para la mejora de procesos hasta descubrir aspectos del

entorno organizacional que confunden a los empleados y afectan nuestra actitud laboral. En este tipo de evaluación, el empleado es competente en muchas áreas diferentes, que incluyen:

Acciones y cosas que muestra Habilidad

- Habilidad para trabajar en equipo

Alcanzar metas

- Liderazgo
- Eficiencia y tiempo de gestión
- Habilidad para trabajar en equipo , comunicarse de manera efectiva en todos los niveles de la organización

También ayuda a crear estándares de calidad que le permitan administrar y retener mejor el talento en su empresa y también obtener importantes certificaciones.

Cómo evaluar el desempeño en una pandemia:

Existen muchos tipos de evaluaciones que permiten una evaluación precisa del desempeño laboral, pero algunas requieren la consideración de criterios fácilmente definidos. Cuando se trata de encontrar una manera de evaluar el desempeño en una pandemia, existen varias categorías que se relacionan con el análisis de las personas y la empresa en su conjunto en términos de desempeño general. Lo cierto es que, sea cual sea el tipo que elija, debe ejecutarlo en línea a través de un sitio web o con un software que se pueda instalar o ver en línea en el dispositivo de su socio.

Las herramientas más convenientes para aumentar la productividad y realizar revisiones

remotas que deben compartirse son el correo electrónico, las redes sociales, los sitios web de la empresa e incluso WhatsApp.

Atraves de los siguientes pasos :

- Establecimiento de metas : Cada evaluación tiene una meta específica. Ejemplo: evaluación de la cultura organizacional, satisfacción de los empleados, etc.

- Cree una pregunta para recopilar datos con este fin : Las preguntas deben ser claras, fáciles de contestar y evitar respuestas dobles, pero manténgase enfocado en el objetivo. Si su respuesta no contiene información de contenido, deberá editarla.

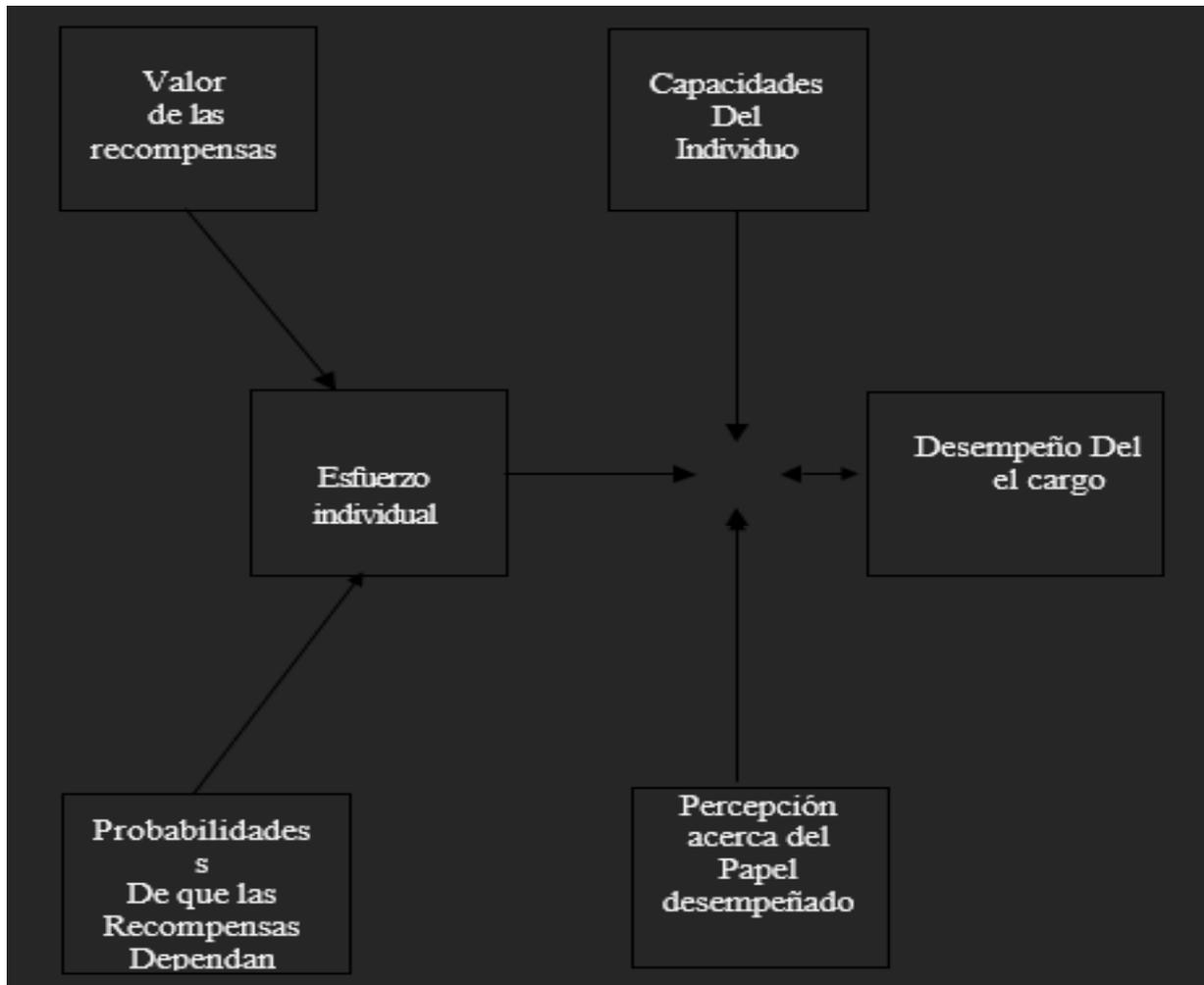
- Seleccione la plataforma adecuada para realizar la encuesta : Actualmente existe un software que se puede aplicar anualmente o por un período corto de tiempo y puede evaluar varios aspectos simultáneamente con los resultados convertidos automáticamente en un informe. Sin embargo, también puede crear o programar una revista en su sitio web con acceso privado, que solo está disponible para los contribuyentes. Y, por supuesto, existen herramientas gratuitas como Google Forms y otros sitios web que le permiten investigar y recopilar información.

- Análisis de resultados frente a metas : Recuerde que debe evaluar las metas que estableció desde el principio. Esta es la base para analizar información, generar informes, generar informes y proporcionar comentarios. La información obtenida puede no ser útil para el aspecto que está evaluando. En ese caso, reserve esta información o envíela al área correspondiente.

- Realice los cambios necesarios. :Si proporciona comentarios, proporcione a los coeditores herramientas para la optimización. Si solo informa sobre áreas específicas, esta información lo ayudará a realizar las mejoras o cambios necesarios.

En general, los esfuerzos individuales están en función del valor de las recompensas ofrecidas y la probabilidad de que dependan del esfuerzo, la teoría de las expectativas y la motivación humana. Según la figura adjunta, los esfuerzos de este individuo están guiados por un lado por los talentos y habilidades del individuo, y por otro lado por el reconocimiento de su rol.

### 2.3.5.2 FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO



Puede ver que la evaluación del desempeño es una evaluación sistemática y eficaz de la capacidad de desarrollo del responsable. Cada evaluación es el proceso de inspirar o evaluar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de las personas en funciones dentro de una organización se puede realizar a través de una variedad de enfoques denominados evaluación del desempeño, evaluación del desempeño, revisiones de los empleados, informes de progreso, evaluación del

desempeño y más. Logros funcionales, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico. Esto se debe a que en una organización, los empleados siempre son evaluados de manera continua, oficial o informal. Además, la evaluación del desempeño es una técnica de gestión esencial para las tareas de gestión. Esta es una forma de identificar los problemas de gestión de recursos humanos, la integración de los empleados en la organización o el puesto actual, los desacuerdos, el potencial desperdicio de los empleados en lugar de las necesidades del puesto, la motivación y más. Dependiendo del tipo de problema identificado, la evaluación del desempeño puede ayudar a identificar brechas en el desarrollo de políticas de desarrollo del talento que satisfagan las necesidades de su organización.

La responsabilidad de desarrollar la verificación, medición y seguimiento de la actividad humana se delega en diversas agencias de acuerdo con las políticas de recursos humanos desarrolladas. Algunas organizaciones tienen un enfoque estricto en las responsabilidades de valoración del desempeño. En este caso, se asignó íntegramente al departamento de talento en el sector del talento. En otros casos, se asigna a un comité de revisión del desempeño y la participación de revisores de diferentes partes de la organización está relativamente menos centralizada. En otras organizaciones, las responsabilidades de valoración del desempeño están completamente descentralizadas y se centran en los empleados bajo el control de su supervisor directo. La evaluación del desempeño es un tema que está provocando muchas señales favorables y muy desfavorables. Hasta ahora, no se ha hecho mucho para obtener una verificación científica real de sus efectos.

La evaluación del desempeño en sí no es un fin, sino un medio, medio y herramienta para mejorar el desempeño del talento en la empresa.

Los resultados de los recursos humanos de la empresa , la evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetos intermedios son:

1. Actitud del gerente
2. Capacitación
3. Promoción
4. Incentivos salariales para mejorar el desempeño de la empresa
5. Mejora de la relación entre superiores y subordinados
6. Desarrollo personal de los empleados
7. Información básica sobre investigación de recursos humanos. Fomentar la mejora de la productividad 65 9710. Incrementar la productividad
11. Oportunidad de aprender sobre modelos de negocio
12. Comentarios a individuos clasificados
13. Otras decisiones de personal como transferencias y permisos.

En resumen, el propósito fundamental de la evaluación del desempeño se puede expresar de tres maneras:

1. Permite medir el potencial humano en el sentido de que determina su plena aplicación.
2. Consideramos a los recursos humanos como el recurso fundamental de la empresa y les permitimos desarrollar indefinidamente su productividad en la forma de gestión.

3. Teniendo en cuenta los objetivos de la empresa por un lado y los objetivos personales por otro, ofrecemos a todos los miembros de la organización oportunidades de desarrollo y condiciones para una participación efectiva.

Por último, si el programa de evaluación del desempeño se planifica, coordina y desarrolla adecuadamente, los beneficios generalmente se verán a corto, mediano y largo plazo. En general, la audiencia principal está formada por personas, empleadores, empresas y comunidades.

#### 1. BENEFICIO PARA EL JEFE. LOS REQUISITOS PARA EL LÍDER SON LOS SIGUIENTES:

- Evaluar el desempeño y comportamiento de los subordinados en base a variables y factores de evaluación, incluyendo el uso de un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponemos medidas y regulaciones para mejorar el comportamiento de los subordinados.
- Hable con sus subordinados para comprender cómo funciona la evaluación del desempeño como un sistema objetivo y para comprender que el desempeño mejora con ella.

#### 2. BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO .EL SUBORDINADO:

- 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.

Como resultado, las evaluaciones del desempeño humano se pueden realizar no solo empresa por empresa, sino también dentro de la misma empresa, utilizando técnicas que pueden variar significativamente, tanto en diferentes niveles de personal como en diferentes áreas de negocio. Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno con sus propias fortalezas y debilidades, y su idoneidad para un tipo particular de ubicación y situación.

Para ser eficaz, las calificaciones de desempeño deben basarse completamente en las fortalezas del trabajo, así como en los rasgos de personalidad masculina. Recuerde que la evaluación del desempeño se puede utilizar de manera importante. Es una herramienta que todos usamos. Como todos sabemos, si podemos adaptarlo a nuestras necesidades, en primer lugar, se puede utilizar para capturar y generar el valor que una empresa quiere promover como negocio. La gente no tiene que obedecer si no nos tomamos en serio a nosotros mismos. Si no predica con el ejemplo, ellos tampoco lo seguirán. Las auditorías deben estar descentralizadas para permitir la participación de otros departamentos e introducir el concepto de auditorías internas de clientes y proveedores de clientes. He

intentado reproducir varios formatos de clasificación y rendimiento. Dónde y cómo evaluar a los trabajadores, el trabajo en equipo, los programas de derivación, el coaching, que es una asignatura más tradicional, todo sobre los diferentes niveles de cumplimiento que ofrecen y la mayor objetividad posible. .. Para que la gente lo sepa A o no lo suficiente como para hacer un buen trabajo para obtener un buen título, este trabajo también se requiere como parte de los valores de la empresa.

### 2.3.5.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

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

### 2.3.6 TALENTO FUNCIONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Dos temas aparentemente separados, pero relacionados con la mejora de la productividad y el negocio competitivo, son la evaluación del trabajo y la evaluación del desempeño empresarial.

- **MEDIDAS DE DESEMPEÑO FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS:**

Empresas están distribuidas de manera bastante uniforme con respecto al puesto. Aproximadamente la mitad de las empresas encuestadas en una encuesta de las empresas más grandes de los Estados Unidos continúan trabajando en la planificación o el diseño de estrategias de cambio. La otra mitad se trata de pruebas y conducción modificadas, análisis y puesta a punto.

Sin embargo, es difícil medir el progreso y el impacto en el desempeño empresarial. En el nivel más básico, se puede progresar cuando se hacen las preguntas correctas y se aclaran los puntos principales de la organización. Al mejorar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos, puede medir el progreso que agregar valor a su negocio. El valor agregado puede tomar la forma de satisfacción del cliente, participación de los empleados o resultados finales.

- **MEDIDAS INTERNAS Y EXTERNAS:**

Ejecutivos del sindicato de dirección crean medidas internas y externas para evaluar el desempeño del sindicato de dirección. Hay varios métodos definidos por ellos y el alcance de intentar usarlos. Las métricas clave utilizadas por los competidores reflejan métricas de participación específicas, como clientes, empleados,

comunidades y gobiernos. La satisfacción del cliente es la medida de desempeño externa más utilizada hasta la fecha. Temporalmente, el desempeño de las habilidades básicas y la satisfacción de los empleados se enumeran como indicadores clave. El vicepresidente senior de relaciones laborales de una importante empresa de telecomunicaciones de América del Norte concluye: Los indicadores no financieros le indican hacia dónde se dirige. Se han desarrollado cinco preguntas de diagnóstico que pueden usarse como una herramienta de evaluación para determinar la efectividad y el valor relativo de los servicios de recursos humanos a partir de los resultados de encuestas y entrevistas

1. ¿Cómo contribuyen nuestros productos y servicios de gestión del trabajo a la ventaja competitiva de nuestros empleados?
2.  
¿Cómo se fomenta la innovación y la creatividad en la propia relación empleado-trabajador?
3.  
¿Cómo actúa como agente de cambio para ayudar a los empleados a gestionar sus cambios?
4.  
¿Cuáles son nuestras contribuciones a la alta dirección, los gerentes de línea, los proveedores externos y las asociaciones comerciales de proveedores?
5.  
¿Cómo afectan las relaciones laborales la calidad de vida y el trabajo de los

empleados?

Hay muchas medidas de rendimiento, incluidas las medidas de rendimiento clave que aparecen en los siguientes informes:

- Calidad de los resultados.
- Tasa de satisfacción / retención de clientes
- Rotación de empleados
- Capacitación de empleados
- Inversión en investigación y desarrollo
- Productividad en investigación y desarrollo
- Beneficio de desarrollo
- Desarrollo de nuevos productos
- Crecimiento del mercado
- Competitividad ambiental
- Otros negocios - medidas específicas.

La relación antes mencionada está en línea con lo que ha reclamado Carolyn Kay Blancato, un nuevo indicador de desempeño corporativo. "Conference Board", Informe 111 8-95

RR

La importancia de las prácticas de gestión laboral recién está comenzando a ser reconocida y mencionada por la alta dirección e incluso los inversores institucionales. El estudio de Gordon Group del Programa de Retiro del Servicio Civil

de California documenta la estrecha relación entre las políticas de la empresa y las prácticas comerciales, así como la calidad y eficacia general de la gestión. Concluye que las empresas con mejores resultados obtienen mejores resultados. En una empresa, un lugar de trabajo de alto desempeño se caracteriza por prácticas y actividades de gestión laboral tales como capacitación, compensación y beneficios, equipos y procesos de equipo, sistemas de comunicación y participación de los empleados. Y ética. Una importante iniciativa del Consejo de la Industria de EE. UU. Incluye un grupo de trabajo internacional formado por líderes empresariales, inversores institucionales y consultores / gerentes internacionales encuestados en 10 empresas de EE. UU., El Reino Unido y Australia, con indicadores financieros y no financieros. Estamos desarrollando desempeño teclas indicadoras que combinan indicadores. .. Los principales hallazgos del grupo de investigación mostraron que:

- Nuevas métricas de desempeño utilizadas como herramienta de gestión para mejorar el éxito.
- La mejora de los indicadores clave de desempeño puede mejorar los resultados intermedios y finales.
- Las empresas miden los “activos intangibles” como el capital intelectual, la satisfacción del cliente y las prácticas laborales.
- Las medidas no financieras aumentan la posición de las alternativas.

A continuación se muestra un cuadro que ilustra el cambio de paradigma de RR.HH. en orden de importancia.

## 2.4. DEFINICIONES DE TÉRMINOS

Son las formulaciones utilizadas en el informe de la investigación realizada :

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

• Trabajo o profesión: Especifica dónde se despliega y desarrolla el personal de desempeño (expertos o técnicos) para lograr ciertos objetivos predefinidos.

• Productividad: Mide la eficiencia con la que se utiliza un recurso (humano o material) en términos de su desempeño o resultados. La productividad se deriva de la relación entre resultados y recursos.

• Gestión de recursos humanos: Áreas de gestión de recursos humanos para una organización o empresa (p. Ej., Identificar y gestionar las necesidades de recursos

humanos de una empresa, contratar, seleccionar, desarrollar, asesorar, recompensar: actuar y gestionar como punto de contacto con sindicatos y organizaciones gubernamentales Felicidad de otros empleados

- Empleados : de 16 años o más, empleados contratantes y buscadores Ejército Empleados Asesoramiento y apoyo en actividades para contribuir al mejor funcionamiento de la empresa.
- Organización. (Grande o PYME): grupo de personas que realizan esfuerzos intensivos o colaborativos para lograr sus objetivos.
- Contratación :El proceso de encontrar y atraer a un grupo de personas que pueden seleccionar a los candidatos adecuados para su fuerza laboral.
- Especialista en recursos humanos : Persona que ha recibido formación específica en una o más áreas de la función de recursos humanos (por ejemplo, un director de producción en una planta de fabricación o un director de banco).
- Una profesión o trabajo : Caracterizado por estándares definidos para el ingreso y la práctica, un cuerpo de conocimiento relacionado con la disciplina, un código de ética, capacitación regulatoria y testimonio privilegiado en la corte.

•Desarrollo : Este proceso implica mejorar y desarrollar las habilidades de los individuos y grupos dentro de la empresa.

- Inventario de habilidades: Un listado completo de antecedentes y otra información sobre todos los aspectos que mejoran el desempeño técnico o profesional.
- Orientación: El proceso de presentar nuevos empleados a la organización, unidad de trabajo, título del puesto.
- Plan: El proceso de decidir qué objetivos perseguir en el futuro y qué hacer para

alcanzarlos.

- Planificación de personal (recursos humanos): El proceso de asegurar que una organización tenga la cantidad y el tipo correctos de empleados en los puestos correctos en el momento adecuado para hacer lo que es económicamente más útil.
- Política : Pautas generales de comportamiento que lo ayudarán a alcanzar sus metas.
- Desempleo estructural : Situaciones en las que el lugar de trabajo y las habilidades requeridas difieren de las del lugar de trabajo y los trabajadores.
- Enfoque de ingeniería social para el diseño de tareas : Sugirió que se tengan en cuenta los sistemas técnicos y sociales en el diseño del trabajo.
- Análisis de puestos: El proceso de recopilar información relevante sobre una ubicación, a menudo a través de la observación y la investigación.
- Desarrollo: Este proceso implica el empoderamiento y el crecimiento de personas y grupos dentro de la empresa.
- Descripción del puesto: Descripción general de la naturaleza y los requisitos del puesto. Este suele ser el resultado final de un análisis de posición.
- Fiabilidad : Un término que responde preguntas sobre la congruencia que mide lo que el estándar está tratando de medir.
- Formación de personal: El proceso de abordar la mejora y el desarrollo de habilidades individuales y grupales en una organización.
- Formación.: El proceso de desarrollar habilidades y aprender conceptos, reglas o actitudes para aumentar la eficiencia en la realización de tareas específicas.
- Principios de aprendizaje : A esto le sigue el aprendizaje de los principios teóricos para ayudar a crear un programa de formación adecuado.

- Ampliación del puestos: Realizar una amplia variedad de trabajos estructurales dando a los trabajadores más del mismo tipo de actividad o tarea.
- Motivación : Incentivos para empleados específicos. Una relación de causa y efecto en la que la necesidad refuerza la motivación para lograr un objetivo de acción.
- Satisfacción laboral: Actitud general del sujeto hacia el trabajo (positiva o negativa). En general, depende de lo que la persona espera del trabajo y de lo que obtiene del mismo.
- Enriquecimiento laboral: Mejore su trabajo agregando un trabajo más significativo, más sentido, más responsabilidad y más oportunidades para avanzar.
- Clasificación de puestos: El método de evaluación del trabajo determina el valor relativo de un trabajo comparándolo con un tipo de trabajo o grado en una escala determinada.
- Clasificación de ubicación: Un método de evaluación de puestos que se clasifica del más simple al más complejo en orden de dificultad.
- Evaluación del desempeño: Un proceso que informa a las personas de cómo se realiza el trabajo, también se crea un plan de mejora
- Metodología de criterios de trabajo : Un método de evaluación del desempeño en el que se establecen resultados específicos, plazos o ambos para un trabajo y luego se evalúa el desempeño del trabajador contra esos criterios.
- Rendimiento: El grado en que una persona completa las tareas que componen un trabajo.
- Aprendizaje : Personas de la organización que probablemente serán promovidas pero que actualmente trabajan bajo
- Niveles profesionales superiores.: Puntos de carrera para personas que tienen muy

pocas probabilidades de ser promovidas.

- Planificación de carrera : El proceso de analizar la situación de un individuo, determinar sus metas en relación con su profesión y crear los medios para lograr estas metas.
- Mercado laboral. : Espacio geográfico donde hay personas que quieren trabajar (las que pujan) y las que tienen que trabajar.

### **CAPITULO III**

#### **3. PRESENTACIÓN , ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

##### **3.1 PRESENTACIÓN , ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS SOMETIDAS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE SUS RECURSOS HUMANOS**

En el desarrollo de este capítulo, analizaremos tres empresas y resumiremos el desempeño de sus recursos humanos y las características operativas a continuación.

##### **3.1.1 IDAT : ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS**

El Instituto IDAT inició su funcionamiento como institución de educación superior en 1980 y fue acreditado como Facultad de Educación Superior (ESEP) con la Resolución 3022 emitida por el Ministerio de Educación el 31 de octubre de 1980. En 1981, el Instituto IDAT distribuyó 530 estudiantes en el programa de contabilidad y gestión. Los estudiantes de Ida tino han tenido mucha confianza al estudiar en esta escuela. Esto significa que los administradores y maestros continuarán trabajando incansablemente en el camino hacia la mejora.

La primera estructura funcionó en Paseo Colón 3 6. Esta antigua casa es su símbolo porque nació el laboratorio de ingeniería más grande y prestigioso del

país.

El maravilloso trabajo del Instituto IDAT continúa creciendo y con la dedicación y experiencia de los educadores, Wilson 1168 se expandió para adquirir la casa de Gironpital 351, ahora conocida como Gregorio Paredes, en 1983. Existe un programa de contabilidad. Av.

Se adquirió el Arequipa 790 para programas de informática y ciencias de la computación. Posteriormente, el sitio de la ex Embajada de España se ubicó en la Avenida República de Chile 120, donde ya está operativa la oficina administrativa del grupo IDAT.

El desarrollo de las infraestructuras IDAT es una condición favorable para el desarrollo de los estudiantes. Por tanto, al año siguiente, Av., donde se encuentra actualmente en curso el programa de Ciencias Administrativas. Se adquiere la antigua embajada de Italia en Petit Thouars 355 y la Av. Los campus Wilson 1098 y Acisclo Villarán 376 son programas de ciencias de la salud. Posteriormente, se construyó un edificio de programa electrónico de ocho pisos en Jirón Saco Oliveros 198.

Nuestra misión es brindar la presencia actual del Instituto IDAT con más de 12,000 estudiantes capacitados profesionalmente todos los días. El medio ambiente proporciona el mecanismo para lograr un verdadero desarrollo económico, científico, cultural y tecnológico de un país. Gracias al compromiso

y talento de nuestros promotores, hemos hecho posible sustentar el Instituto IDAT de Educación Superior a través del crecimiento continuo de proyectos, mejoras de infraestructura, compra de equipos informáticos, etc. informática, adquisición de modernos laboratorios y formación docente. programas. Posición de liderazgo en la educación nacional en ingeniería.

### DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO POR DEPARTAMENTO

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

### 3.1.1.2 CARACTERÍSTICAS Y RECURSOS HUMANOS

| Empresa (1) IDAT          |  |
|---------------------------|--|
| - Razón de la Empresa     | : Instituto Superior de Administración Tecnológica |
| - Actividad de la Empresa | : Servicio Educativo                               |
| - Dirección               | : Av. Arequipa 1098<br>Lima-Lima                   |
| - Fuerza Laboral          | : 100  |
| - Muestra                 | :  |

### **3.1.2. TIENDAS E. WONG S.A : ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS**

El gran sueño comenzó en el sótano de la esquina de la Av. En 1942, en la esquina 2 de mayo y Los Álamos en el distrito de San Isidro fueron administrados por Don Erasmo Wong y Doña Angela de Wong. En 1950, el sitio se amplió para crear nuevos servicios como mensajería, crédito y pedidos telefónicos, reduciendo el número de empleados. En 1980 se unieron los hermanos Wong. Erasmo, Edgard, Eduardo, Efraín, Eric, Elda Wong. En julio de 1983, el 2 de mayo, abrió la segunda tienda E. Won en Ovalo Gutiérrez con el mismo servicio que la tienda. Dos años después de febrero de 1985, E. Won Aurora fue fundada en C.C. Aurora en el área de Miraflores y siempre ha sido el negocio principal de la compañía de brindar productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes. Se inaugura La 4ta tienda en junio del mismo año. Wong Benavides está ubicado en la esquina de la Avenida Benavides, donde se encuentra República de Panamá en el distrito de Miraflores. Hay que decir que los importantes resultados obtenidos del recorrido corto son el resultado de la aplicación de la filosofía de E. Wong identifica al cliente como el principio y el final de sus esfuerzos, independientemente de la función que desempeñe cada uno. Dentro de la organización.

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

En el 1991 se implementan las tiendas con nuevas tecnologías y servicios como el uso del sistema de códigos de barra, scanses, bolsas gratis, servicios de valet parking, lustrabotas y

E. Wong S.A: pedidos, en el cual puede llamar por teléfono y hacer su pedido desde su hogar u oficina. En 1993 se abrieron cuatro tiendas ganadas en los distritos de Surco, San Borja, La Molina y San Miguel, atrayendo una clientela muy impresionante. Tradicionalmente, en julio, celebra las fiestas nacionales con una gran E. Wong. Desde hace 12 años con el apoyo de la ciudad de Miraflores, el evento, anunciado como evento de atracción turística por el Ministerio de Industria y Turismo, ha traído alegría, diversión y entretenimiento a más de 100.000 espectadores a través de decenas de cuadras. Como siempre, el dragón chino de Miraflores inicia el desfile y muestra su arte en la Danza del Milenio Oriental, símbolo de prosperidad y suerte. En 1992, se inauguró el primer Hipermercado Metro, ubicado en la Urbanización Matellini en Chorrillos, en 1986 se inauguraron las tiendas de Breña en la Av. Alfonso Ugarte y en el C.C. Plaza Camacho, ubicado en la cuadra 51 de la Av. Javier Prado este, zona de mayor atractivo comercial de Lima, pues su ámbito de influencia son las poblaciones de la Molina, Surco y San Borja. En el mismo año se inauguró otra tienda metro en Limatambo ubicado frente al Coliseo E. Divos en San Borja.

La Marina en San Miguel. Como ya es costumbre se celebraron estas fiestas a lo grande con invitados especiales y fuegos artificiales. En 1999 se inauguró la tienda E. Wong. Las gardenias en Surco, cada vez mejorando su infraestructura de sus tiendas, dando mayor facilidad para el acceso a sus clientes brindando más estacionamiento, tecnología moderna como Wong Internet.

¿Cuál es el la clave del éxito ? Es claro que es la gran convicción en el trabajo para alcanzar los ideales donde el ingrediente principal es la creatividad

### 3.1.2.1 COMPONENTE ORGANIZATIVO

El grupo Wong S.A esta estructurado sobre la base de un directorio en línea componiéndose de los siguientes departamentos :

#### a) Presidente

- Presidente del Directorio

#### b) Gerencias

- Finanzas
- Produccion
- Personal
- Logistica
- Adminitracion
- Transporte
- Marketing
- Relaciones Publicas , recreación y bienestar social

#### c) Personal Administrativo de Servicios Generales

- Limpieza
- Seguridad
- Caja

- Supervisores
- Administradores
- Ayudantes
- Manipuladores

Su organización es dinámica , la autoridad está bien definida , manteniendo por el reglamento interno que es de conocimiento de todos los empleados

### 3.1.2.2 CARACTERÍSTICAS Y RECURSOS HUMANOS

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Empresa (2) Wong S.A.     |   |
| - Razón de la Empresa     | : Supermercado  |
| - Actividad de la Empresa | : Comercialización y<br>Distribución de<br>Productos en General |
| - Dirección               | : Ca. Augusto<br>Angulo 130<br>Miraflores                       |
| - Fuerza Laboral          | : 170   |
| - Muestra                 | : 70  |

### 3.1.3 THE LINCOLN ELECTRIC COMPANY; ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS

Lincoln Electric Company es una empresa de fabricación. Fundada en América del Norte en 1895, desde entonces ha crecido en los mercados nacionales y extranjeros y se ha establecido para fabricar productos de soldadura por arco, motores eléctricos y generadores.

### 3.1.3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Su principal promotor fue John C. Lincoln. El hermano menor de John, James F. Lincoln, se unió a la empresa en 1907. Sus habilidades e intereses se complementaban entre sí, y John era técnicamente extraordinario. Durante su vida útil, ha recibido más de 50 patentes para varios inventos, como secadores de carne, taladros eléctricos, actuadores de compuertas mineras y lámparas de arco eléctrico. Las habilidades de James se centran en la gestión y la gestión. Lincoln Electric ciertamente se basó en esa imagen y en 1911 la compañía presentó su primera soldadora de arco. A los dos hermanos les gustó mucho soldar desde la infancia. Identificaron esto como un reemplazo del generador que estaban construyendo para recargar las baterías de los automóviles. El talento maquinista de John llevó a la empresa a lanzar máquinas de soldar que nunca se rinden.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Lincoln Electric fue un fabricante líder de equipos de soldadura por arco. Debido a la importancia de la soldadura durante la guerra, la empresa abandonó la producción de motores eléctricos y se centró en productos de soldadura. La demanda aún supera la producción y el gobierno está pidiendo a los fabricantes de soldadores que aumenten su capacidad de producción. El presidente Lincoln Siorg Willis dijo:

“El Sr. Lincoln se mudó a Washington y respondió a la solicitud del gobierno de tener suficiente capacidad de producción, pero se utilizó de manera ineficiente. Trabajó en los métodos de fabricación y el diseño de equipos para el resto de la industria. Washington escuchó y el problema se resolvió. Como resultado del movimiento patriótico del Sr. Lincoln, nuestros oponentes tuvieron que pagar costos más altos que nos hubieran

obligado a cerrar inmediatamente después de la guerra, pero pronto mejoramos que antes. Lincoln reanudó la producción de motores eléctricos en 1955 y desde entonces ha continuado expandiendo su posición en el mercado.

### 3.3.1.2 FILOSOFÍA DE LA COMPAÑÍA

James F. Lincoln es un gran individualista que cree que con las personas adecuadas y los incentivos adecuados, cada persona puede alcanzar su máximo potencial. En uno de sus libros y artículos escribe: La competencia es la base del desarrollo humano. Todos los países que lo eliminaron como fuerza dominante en sus economías han desaparecido o desaparecerán. Por la misma razón, eliminarlo por razones de seguridad hace lo mismo. La competencia determina tanto al perdedor como al ganador del juego. La competencia elimina a las personas perezosas e incompetentes, ya sean trabajadores, fabricantes o distribuidores. Decide quién será el líder. Esta es la única forma conocida de avanzar en la dirección si la historia tiene sentido. Fue una lección difícil. Si quieren crecer, es absolutamente necesario para cualquier persona que sea trabajador, usuario, distribuidor o gerente. Si se encuentra una manera de eliminar la competencia, las consecuencias serán nefastas. Si la vida se vuelve demasiado fácil, todos los pueblos y todos los pueblos desaparecerán. Como ha enseñado la historia, no hay nada peligroso en una vida difícil. El peligro para la vida se mitiga con la ausencia de competencia. Lincoln Electric se resiste a los cambios económicos y políticos al valorar desde el principio a los trabajadores con salarios altos. "Trabajas como un perro en Lincoln, pero pagas por ello" Supera el cambio. Gracias a las innovaciones que hemos realizado, hemos mantenido nuestra línea de productos tradicional al mismo tiempo. Otra forma de lidiar con el cambio y la globalización

es una estrategia de bajo costo y alto rendimiento. Está asociado a una estrategia de gestión formal y equitativa.

### 3.1.3.3 CARACTERÍSTICAS Y RECURSOS HUMANOS

| Empresa (3) The Lincoln Electric Company (*) |  |
|--|--|
| - Razón de la Empresa                        | : Compañía Eléctrica e<br>Industria de Equipos de<br>Soldadura             |
| - Actividad de la Empresa                    | : Fabricación de<br>Productos de Soldadura<br>y Generadores<br>Eléctricos. |
| - Dirección                                  | : Washington<br>Sucursal Lima  |
| - Fuerza Laboral                             | : 160  |
| - Muestra                                    | : 60   |

## 3.2 ANÁLISIS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

### RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

El desarrollo de este capítulo utilizó dos métodos: investigación de campo y escala gráfica.

#### 3.2.1 ANÁLISIS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Este es un método de evaluación del desempeño desarrollado en base a la entrevista de un auditor con un supervisor directo, quien verifica y evalúa el desempeño de los

subordinados. El análisis de los hechos y circunstancias determina su causa, origen y legitimidad. Este es un método de evaluación más amplio que permite la capacidad de diagnosticar el desempeño de un empleado, así como planificar su evolución dentro del puesto y dentro de la organización con su supervisor inmediato. Además, uno de los problemas más graves en la planificación y el desarrollo del talento en una empresa es la necesidad de que los empleados proporcionen retroalimentación sobre los datos de desempeño reconocidos por el departamento de talento. La integración y la formación no están cualificadas para la medición y el control. Alternativamente, supervise la integridad y eficacia del servicio. En este sentido, los métodos en campo se pueden utilizar en una variedad de aplicaciones porque pueden evaluar su desempeño y activar la evaluación, planificación y seguimiento inmediato de las herramientas de desarrollo. Lo mejor de todo es que el monitoreo del desempeño de los empleados es incluso más dinámico que cualquier otro desempeño. Método de evaluación.

A) Evaluación Inicial : El desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes :

Desempeño más que satisfactorio (+)

Desempeño satisfactorio (+)

Desempeño menos que satisfactorio (-)

B) Análisis Complementario : Una vez que se identifica la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, los resultados se evaluarán con más detalle a través de preguntas de los expertos a sus gerentes.

C) Planeamiento : Una vez de analizado el desempeño se elabora un plan de acción que puede implicar :

- Agente de asesoramiento.
- Coordinación de servidores públicos.
- Formación.
- Desarmar y reemplazar.
- Ascenso a otro puesto.
- Mantiene la posición actual.

D) Seguimiento : se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario

### 3.2.1.2 VENTAJAS DEL MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas :

1. Si las dos fases del análisis preliminar de la estructura del trabajo y el análisis de las habilidades y calificaciones requeridas preceden, el supervisor no solo será responsable del contenido del puesto, sino también de las habilidades, habilidades y conocimientos requeridos;
2. Proporciona una relación con auditores que brindan un alto nivel de capacitación y asesoría en evaluación de empleados.
3. Esto permite una valoración global, justa y objetiva de cada funcionario, identificando las causas de actuación y las causas de los problemas.
4. Le permite planificar acciones que pueden eliminar obstáculos y mejorar el rendimiento.
5. Permite la integración con la formación ARH, la planificación de carrera y otras áreas de negocio. (Gestión de recursos humanos).
6. Enfatizar el rol de los empleados en la responsabilidad jerárquica y la evaluación

de los empleados.

7. Este es el método de evaluación más completo.

### 3.2.1.3 DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

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

1. Altos costos operativos por desempeño de tasadores.
2. Debido a entrevistas individuales con funcionarios subalternos y superiores, se producen retrasos en el procesamiento.

### **3.2.2 ANÁLISIS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

El método de investigación de campos es posiblemente el método de evaluación del desempeño más utilizado y popular. Obviamente, este es el método más fácil, pero su aplicación requiere muchas precauciones para evitar la subjetividad y el sesgo del revisor que podría introducir una interferencia significativa. Varios autores han expresado serias críticas a la escala gráfica por la necesidad de aplicar criterios y procedimientos matemáticos y estadísticos específicos, especialmente con respecto a la preparación y edición, y principalmente a la cribado de los resultados. Estos criterios y procedimientos matemáticos y estadísticos son necesarios para corregir los sesgos individuales del evaluador.

### **3.2.3 MODELO EVALUACIÓN DE DESARROLLO HUMANO**

### 3.2.3.1 CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO

Esta es una forma de evaluar el desempeño de las personas a través de factores de evaluación paso a paso predefinidos. Este método utiliza la contabilidad de doble entrada. Las líneas horizontales representan los coeficientes de evaluación del desempeño y las columnas (verticales) representan la volatilidad de estos coeficientes.

Los factores fueron seleccionados previamente para determinar la calidad evaluada por cada empleado. Cada elemento se identifica mediante una descripción concisa, sencilla y objetiva para evitar cualquier falsificación. Cuanto mejor sea esta descripción, más precisos serán los coeficientes. Por otro lado, en este elemento, el rendimiento se define por tamaño, desde bajo o inadecuado hasta óptimo o muy satisfactorio. Describe una matriz (gráfica) de dos elementos. La entrada horizontal (fila) coloca el factor de calificación de desempeño y la vertical (columna) coloca el orden o el orden de los elementos del coeficiente.

Los métodos gráficos para medir el desempeño se pueden implementar a través de varios procesos de clasificación. Los más famosos son:

- Escalas graficas continua
- Escalas graficas semicontinua
- Escala graficas discontinuas

Los factores fueron seleccionados previamente para determinar la calidad evaluada por cada empleado. Cada elemento se identifica mediante una

descripción concisa, sencilla y objetiva para evitar cualquier falsificación. Cuanto mejor sea esta descripción, más precisos serán los coeficientes. Por otro lado, en este elemento, el rendimiento se define por tamaño, desde bajo o inadecuado hasta óptimo o muy satisfactorio. Describe una matriz (gráfica) de dos elementos. La entrada horizontal (fila) coloca el factor de calificación de desempeño y la vertical (columna) coloca el orden o el orden de los elementos del coeficiente.

Los métodos gráficos para medir el desempeño se pueden implementar a través de varios procesos de clasificación. Los más famosos son:

#### 3.2.3.2 VENTAJAS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

1. Proporcionar herramientas de evaluación que sean fáciles de comprender y aplicar para los evaluadores.
2. Esto posibilita un factor de valoración, las características de desempeño más relevantes de la empresa, y una visión integral y concisa de la situación de cada empleado.
3. Los revisores se simplifican enormemente con poco esfuerzo para registrar las revisiones.

#### 3.2.3.3 DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El método de investigación de campo presenta las siguientes desventajas

:

- a) No proporciona mucha flexibilidad al evaluador, por lo que es necesario

adaptar la herramienta más adelante en lugar de adaptarla a las características del evaluador.

- b) Está sujeto al prejuicio y la interferencia personal de los evaluadores que tienden a generalizar las evaluaciones de sus subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona reconoce e interpreta la situación según su "campo psicológico". Tales interacciones emocionales y psicológicas de subjetividad y personalidad pueden afectar los efectos de los estereotipos. Debido a este efecto, el evaluador considera que el empleado no es óptimo o excelente en todos los aspectos. Debido a este mismo efecto, un evaluador muy riguroso considera que todos sus subordinados son inferiores o débiles en todos los aspectos.
- c) Tiende a normalizar y generalizar los resultados de la evaluación.

#### 3.2.4 MODELO

#### FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

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

##### **3.2.4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE**

## **APLICACIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Las evaluaciones incluyen entrevistas personales con el asesoramiento de auditores conocedores de hechos y situaciones y sus supervisores directos, así como verificación y evaluación del desempeño en su puesto. El proceso de mantenimiento del método de encuesta de campo considerado incluyó cuatro fases para cada clase de trabajadores que se aplican a cada empresa encuestadora.

### *3.2.4.2.1 IDAT - CATEGORÍA : FUNCIONARIOS*

#### **ANÁLISIS**

A . PRIMERA ETAPA : Las evaluaciones incluyen entrevistas personales con el asesoramiento de auditores conocedores de hechos y situaciones y sus supervisores directos, así como verificación y evaluación del desempeño en su puesto. El proceso de mantenimiento del método de encuesta de campo considerado incluyó cuatro fases para cada clase de trabajadores que se aplican a cada empresa encuestadora.

#### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO**

En otras palabras, indica que el agente es elegible para realizar y realizar sus funciones asignadas.

B) SEGUNDA ETAPA : ANÁLISIS COMPLEMENTARIAS ;La evaluación de este curso incluye una medición adicional de los problemas relacionados con tareas más complejas, como la capacitación y los cambios de personal. Una vez evaluados, los gerentes de IDAT, a través de las políticas de la empresa, tienen un elemento estratégico clave para el desarrollo efectivo del talento directamente para continuar

capacitándose, coaching y mentoring en áreas de negocios altamente competitivas, encontré que creía que estaba relacionado.

C) TERCERA ETAPA : PLANEAMIENTO ; En un entorno muy competitivo, podemos ver los niveles de desempeño tomando acciones predictivas para determinar la persistencia e implementando un sistema de gestión del desempeño. El perfil de los agentes evaluados incluye personas con un alto espíritu de cooperación, diligencia y actitud hacia el logro en el trabajo.

D) CUARTA ETAPA : SEGUIMIENTO; Esta misión nos permite conocer y establecer la debida diligencia y verificación del desempeño de los agentes individuales. El desarrollo de la carrera durante el período de evaluación se encuentra dentro de las expectativas establecidas por la empresa y las características del empleado promedio, asegurando que el trabajo se realice de manera oportuna y satisfactoria.

#### INTERPRETACIÓN :

La aplicación de los cuatro pasos del proceso de revisión del desempeño, cada uno con una pregunta y una respuesta, y el nivel de retroalimentación que se tuvo en cuenta para determinar la satisfacción al final del proceso. .. Obtenga el resultado de la tabla incorporada correspondiente como se registró.

#### 3.2.4.2.2 E. WONG S.A – CATEGORÍA : FUNCIONARIOS

##### ANÁLISIS

A) PRIMERA ETAPA : EVALUACIÓN INICIAL ; Los resultados de desempeño de los empleados de esta empresa por Módulo (8) posibilitan el conocimiento y aplicación de la planificación estratégica dentro de la organización para incidir en un determinado sistema de evaluación del desempeño y prosperar en un entorno

altamente competitivo. Los resultados de este primer elemento son satisfactorios tanto en integridad y potencialidad (conocimientos), como en la aplicación de otros elementos como iniciativas, personalidades, colaboraciones y servicios.

B)SEGUNDA ETAPA : ANÁLISIS COMPLEMENTARIO ;Las expectativas obtenidas a través de las entrevistas nos permiten tener una visión más rigurosa del desempeño de nuestros empleados. Sin embargo, su actitud hacia el desempeño de la función se caracterizó por su dinamismo y más funcionarios que asumieron una gran responsabilidad, dando como resultado resultados favorables y deseables.

C..TERCERA ETAPA : PLANEAMIENTO; Las expectativas obtenidas a través de las entrevistas nos permiten tener una visión más rigurosa del desempeño de nuestros empleados. Sin embargo, su actitud hacia el desempeño de la función se caracterizó por su dinamismo y más funcionarios que asumieron una gran responsabilidad, dando como resultado resultados favorables y deseables.

D. CUARTA ETAPA : SEGUIMIENTO; El desarrollo y / o desempeño en la realización de las actividades de los funcionarios se considera satisfactorio y acorde con las expectativas. Su actuación se caracteriza principalmente por su identidad. También realizamos tareas más complejas con resultados favorables. Esa es la fuerza de la empresa.

#### INTERPRETACIÓN:

Se muestra el proceso descrito. Cuando aplica la pregunta, las respuestas que obtiene en cada paso obtienen resultados satisfactorios, y los resultados de desempeño están representados por la integridad y el potencial. Inteligencia,

ingenio, personalidad, espíritu de colaboración y servicio, sin duda. Asimismo, anualmente integraron roles con tareas más complejas, obteniendo resultados favorables y dinámicos. Las actitudes, los comportamientos y los talentos de liderazgo, la tutoría, los niveles de producción y las habilidades predictivas son, en la medida esperada, características del desempeño de los empleados que se evalúan mediante la identificación del empleado.

#### 3.2.4.2.3 THE LINCOLN ELECTRIC COMPANY : CATEGORÍA FUNCIONARIOS

(TABLA N<sup>a</sup> 03)

##### ANÁLISIS

A. PRIMERA ETAPA : Las empresas, grandes y pequeñas, públicas o privadas, necesitan tener a las personas adecuadas en el lugar adecuado, en el momento adecuado. Esto la convierte en una organización competitiva. Así es como lo configura esta empresa norteamericana: Como resultado, el desempeño oficial presentó un escenario altamente competitivo (6) en el que el desempeño final fue aún satisfactorio. Una conciencia básica de calidad y conocimiento, iniciativa y talento, diligencia, dedicación y dedicación, y en definitiva una misión de servicio. Un factor clave para lograr este punto de referencia de desempeño humano.

##### A. PRIMERA ETAPA : EVALUACIÓN INICIAL

### 3.3.3 EVALUACIÓN DESEMPEÑO HUMANO

B. SEGUNDA ETAPA : ANÁLISIS COMPLEMENTARIO; La respuesta a estas preguntas es organizarse y operar con eficiencia integral y contar con una delegación suficiente de funcionarios y servidores públicos. Se adapta fácil y

rápidamente a otras tareas, y su desempeño cada vez más exigente se realiza sin problemas con actitud y dinamismo.

C. TERCERA ETAPA : PLANEAMIENTO ; También deben tenerse en cuenta comportamientos como la cooperación, el comportamiento, la apariencia y el liderazgo en aspectos relacionados con la actividad humana. Los planes de acción del personal (aprendizaje permanente) deben establecerse para aprovechar la calidad y el conocimiento que se consideran elementos potenciales de los recursos. También se señaló que pueden realizar otras funciones y, en general, permitir que los empleados asuman otras responsabilidades y se involucren cada vez más en las tareas de gestión estratégica y organizativa.

D. CUARTA ETAPA : SEGUIMIENTO; Por lo tanto, el conocimiento de la información anterior confirma que este nivel de personal es competente para realizar la función debido a requisitos como aptitud y aptitud. La adaptación del crecimiento intelectual en su trabajo y tareas más complejas ha tenido consecuencias positivas.

#### INTERPRETACIÓN:

Se presenta un método de encuesta de campo en el que los resultados de la evaluación del desempeño son satisfactorios por las características que definen el desempeño de cada puesto a nivel de funcionario, según se explica en cada etapa de evaluación. Aquí está el resumen de la aplicación (MIC). En cada caso, responda las preguntas planteadas durante la entrevista.

### **3.3.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE**

## **APLICACIÓN DE MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Si bien la aplicación de este método es posiblemente la más popular y disponible públicamente, su progreso requiere precauciones para evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador y evitar interferencias. Una característica de este método considera seis factores de evaluación previamente identificados y registrados para cada nivel de habilidad. Producción, calidad, responsabilidad, cooperación, aptitud. Sentido común e iniciativas y presentaciones individuales.

El reclutamiento se realiza a nivel técnico y auxiliar, teniendo en cuenta que este personal aporta evidencia adicional de evaluación de desempeño.

### **3.3.4.1 IDAT – CATEGORÍA : EMPLEADOS**

#### **ANÁLISIS**

- A. **PRODUCCIÓN** -. Se examinó una muestra de 22 empleados para evaluar el rendimiento del trabajo según la naturaleza y el estado del servicio prestado, con una puntuación media de 11 pedidos. Describe un mantenimiento eficiente basado en una buena fabricación. Tiene un gran nivel de productividad en la casa.
  
- B. **CALIDAD** -. Actualizar presentaciones, encargos y cuidados específicos de los servicios prestados por los empleados en el lugar de trabajo y las funciones a las que están asignados continuamente. La impresión del resultado fue de 8 puntos, lo que indica que los empleados de la organización son en general muy atentos y dedicados al servicio.

### **3.3.5 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

- C. RESPONSABILIDAD -. Gracias a este elemento, los empleados pueden concentrarse en su trabajo y realizar siempre los servicios dentro de un plazo establecido. El nivel de experiencia establecido al final de la muestra es el estándar 10 correspondiente. La dedicación a la dedicación es necesaria solo para la formación a corto plazo y, por lo tanto, promueve la dedicación y la dedicación de los empleados a su trabajo.
- D. COOPERACIÓN-ACTITUD -. Los resultados obtenidos se basan en la cuestión de medir su intención de colaborar, acompañar y / o acompañar a sus compañeros, dejándoles cumplir órdenes generalmente seguidas de buena fe. y también mostró su identificación con el instituto.
- E. BUEN SENTIDO E INICIATIVA-. Los resultados reflejan una puntuación de 12 grados, lo que demuestra un espíritu de colaboración, con empleados que a menudo resuelven problemas con un alto grado de inteligencia y no se les ordena trabajar en su área de especialización.
- F. PRESENTACIÓN PERSONAL-. Los resultados reflejan una puntuación de 12 grados, lo que demuestra un espíritu de colaboración, con empleados que a menudo resuelven problemas con un alto grado de inteligencia y no se les ordena trabajar en su área de especialización.

- **INTERPRETACIÓN**

Al final de la evaluación de desempeño, obtener una buena puntuación de 59 entre calificaciones es de 69 puntos y 5 puntos en la escala gráfica definida.

Esta tabla muestra que es para uso de producción. El sentido común y las iniciativas de los trabajadores, más de 10 criterios, se consideran las métricas más importantes, complementadas con actitudes de responsabilidad y apoyo, y respaldadas por los siguientes criterios: El personal técnico está más obsesionado con los procesos esenciales de la empresa. Este procedimiento de clasificación se aplica a la prueba más grande de la quinta clasificación integrada en el cuadro N°05.

#### 3.3.5.1 EMPRESA E. WONG S.A CATEGORIA: EMPLEADOS

- A. **PRODUCCIÓN** -. Dependiendo del método de evaluación aplicado la última vez, se muestra el estándar de evaluación del desempeño del empleado con la muestra obtenida como "Bueno". Sin embargo, debido a este factor, también podemos ver que su nivel es de 10 puntos. Esto demuestra que siempre mantuvo una buena producción durante mucho tiempo.
- B. **CALIDAD** -. Una vez completada la certificación, los empleados a menudo informan que realizan sus funciones normales con precaución, ya que pueden producirse errores por no tomar las acciones correspondientes.

- C. RESPONSABILIDAD-. Los empleados de esta empresa consideran este elemento como el elemento principal. Por esta razón, el resultado de la evaluación al final del proceso muestra un buen resultado de unos 10 puntos, lo que a menudo significa que está debidamente dedicado a su función. Un entrenamiento mínimo en misiones no especificadas es suficiente.
- D. COOPERACIÓN-ACTITUD -. Los Empleados de E. Wong S.A. generalmente se establecen para seguir la buena voluntad autorizada, están satisfechos en el lugar de trabajo y logran una calificación de aproximadamente 8 puntos.
- E. BUEN SENTIDO E INICIATIVA-. Al final de este factor y este método de evaluación, muestra un alto nivel de experiencia en comparación con otros factores, ya que los empleados suelen tener un título óptimo con una puntuación para este factor de 11 puntos. Y también nos enseña que a menudo resuelven problemas con un alto grado de sentido común
- F. PRESENTACIÓN PERSONAL-. Se cree que la evaluación del desempeño no se limita principalmente a otros factores. Además, este criterio es muy importante en el ámbito laboral. La vestimenta y la presencia personal forman una buena imagen de la organización

## FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- INTERPRETACIÓN

Los empleados fueron evaluados en seis dimensiones de desempeño con más sentido común e iniciativa, seguidas de compromiso de producción integrado, responsabilidad, calidad de proceso, cooperación, actitud y presentación personal, con calificaciones de desempeño promedio. Logrado. Esto significa que las actividades de una empresa son importantes para el desempeño de sus recursos humanos

### *3.3.5.2 EMPRESA THE LINCOLN ELECTRY COMPANY CATEGORIA:*

#### EMPLEADOS

A .PRODUCCIÓN -. La política de producción de la empresa es conocida e implementada por todos los trabajadores y prevé otros mecanismos como incentivos. El resultado de este factor es importante, por lo que obtener un puntaje de calificación de 11 es una buena preservación de la productividad en todas las categorías de carrera para esta empresa.

B .CALIDAD -. Al final de la evaluación, los empleados de esta empresa esperan trabajar de la mejor manera posible con recursos gratuitos y de calidad. Por lo tanto, se logra un nivel óptimo de autenticación de aproximadamente 9. Esto indica que estos recursos suelen realizar sus actividades diarias con precaución y tacto.

C .RESPONSABILIDAD-. Los resultados establecidos al final del período se consideran suficientes para los empleados en su trabajo con su dedicación y resultados, para que los empleados realicen las funciones dentro de su capacidad, la dedicación es constante y correcta, lo cual creo que tengo.

D. COOPERACIÓN A partir de este factor, el análisis refleja la contribución de las opiniones de los empleados con los criterios para el desempeño de un determinado trabajo. Muéstranos que están de buena fe en lo que generalmente se les confía. Y están contentos con la posición que están jugando.

### 3.3.6 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

E. BUEN SENTIDO E INICIATIVA-. Los factores de evaluación y los resultados esperados muestran que los recursos humanos tienen la capacidad analítica para realizar sus actividades diarias, demostrando así iniciativas para superar los problemas que surgen en el lugar de trabajo.

F. PRESENTACIÓN PERSONAL-. Una evaluación del desempeño del talento de las empresas encuestadas encontró una fuerte relación con el nivel de excelencia individual. Este es un requisito previo para una buena imagen de una empresa organizada interna y externamente.

#### INTERPRETACIÓN

Los técnicos son evaluados con una puntuación revisada de 57 puntos correspondiente a Bueno en una escala gráfica de 69-54 puntos y los factores de evaluación se consideran importantes en el proceso de evaluación del desempeño de RR.HH. como producción (11), responsabilidad (10), calidad (9), cooperativa actitud (9), presentación personal (8). Es decir, se integra la participación de todos en el proceso de integración de la empresa. (Ver tablas 05 y 07).

### **3.3.6.1 EVALUACIÓN DEL PERSONAL AUXILIAR**

#### *3.3.6.1 IDAT*

A. **PRODUCCIÓN**- El propósito central de la evaluación del desempeño de la empresa es un elemento central del nivel de productividad, debido principalmente a la fuerte influencia del desarrollo tecnológico en la situación actual. Por lo tanto, le ayuda a estar siempre al tanto de la cantidad de servicio realmente inusual en su trabajo diario.

B. **CALIDAD** -. Los servicios son brindados por estos empleados en el lugar de trabajo y afirman que están haciendo bien su trabajo con la alta calidad y satisfacción de sus supervisores y clientes.

C. **RESPONSABILIDAD** -. Al evaluar y medir su desempeño, se desprende de las líneas políticas trazadas por la organización, sin una concentración estricta de responsabilidades. Estos empleados mantienen plena dedicación y su trabajo se realiza siempre dentro de parámetros definidos.

#### **FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

D. **COOPERACIÓN-ACTITUD**.- El desarrollo de esta actividad se centra principalmente en que los recursos participen como agentes e impulsores del cambio, permitiendo a las empresas competidoras lograr lo mejor en sus acciones. Los resultados obtenidos mostraron sus 10 puntos de nivel. Esto demuestra que está dispuesto a trabajar en equipo y siempre apoya a sus colegas.

E. BUEN SENTIDO E INICIATIVA-. A nivel corporativo, se practican fuertes filosofías y estrategias de compensación, lo que permite que esta función funcione de manera eficiente y rápida dentro de la organización.

F. PRESENTACIÓN PERSONAL-. La mayoría de los cuidadores usan ropa del lugar de trabajo designada según la temporada, lo que brinda a los extraños una imagen efectiva de la presencia física, la atención y la calidad del servicio brindado.

## INTERPRETACIÓN

El estándar para el proceso de evaluación del desempeño de los empleados (asistentes) en esta categoría es excelente. Las calificaciones profesionales se distinguen por la producción, el sentido común y la iniciativa, la calidad, la responsabilidad y al menos la presentación personal, por lo que es comprensible que este empleado se considere apoyo empresarial (10)).

### 3.3.6.2 EMPRESA E. WONG.S.A

#### ANÁLISIS

- A. PRODUCCIÓN -. El nivel de producción de esta empresa se mide por la productividad de las unidades y máquinas que fabrican productos durante largas jornadas de trabajo, en función de la naturaleza y rotación que este tipo de empleado haya demostrado a lo largo de los años. Fabricación.
- B. CALIDAD-. Se presta atención al nivel de trabajo y al nivel de cumplimiento, dependiendo de dónde se realice. Esto le permite obtener finalmente una calificación y mostrar un calificador (09) que indica que generalmente funciona con cuidado.
- C. RESPONSABILIDAD-. Este factor está estrechamente relacionado con la

productividad de los asistentes, ya que permite una mejor comprensión y comprensión de las actividades industriales. Por tanto, al final de la evaluación con este coeficiente, el resultado óptimo es de 10 puntos.

## FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- D. COOPERACIÓN -ACTITUD -. A través de la implementación de una cultura organizacional en todos los niveles, la empresa puede aprender que las habilidades y capacidades de sus recursos tienen un impacto significativo en el comportamiento voluntario y el sentido de cooperación de sus miembros. Por lo tanto, estoy completamente satisfecho con su trabajo.
- E. BUEN SENTIDO E INICIATIVA -. Al practicar la cultura organizacional en todos los niveles, las empresas pueden aprender que las habilidades y habilidades de sus recursos tienen un impacto significativo en el comportamiento de los voluntarios y su sentido de colaboración. Por lo tanto, estoy completamente satisfecho con su trabajo.
- F. PRESENTACIÓN PERSONAL -. La instalación se caracteriza y estandariza para su uso y práctica proporcionando presentaciones individuales en el centro de trabajo ya que es muy ordenada y estéticamente agradable.

### INTERPRETACIÓN

Este proceso recibió una calificación de Bueno porque se enfatiza el compromiso y desempeño productivo (11) y la buena iniciativa (11), agregando otros factores de evaluación. Esto significa que la mayoría de los recursos evaluados no requieren ninguna preparación adicional para el trabajo asignado.

### 3.3.6.3 EMPRESA THE LINCOLN ELECTRY COMPANY

#### ANÁLISIS

- A. PRODUCCIÓN -. Los resultados de calificación obtenidos en el formulario 13 reflejan la excelencia cuando una empresa combina capital y trabajo para satisfacer mejor sus necesidades.
- B. CALIDAD -. Los productos, cuidados y servicios que la empresa brinda a través de sus empleados están directamente vinculados a su obligación ética de estar a la altura de sus expectativas y también representan su conciencia sobre el desarrollo de su trabajo.

#### FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALA GRAFICA CON UTILIZACIÓN DE PUNTOS

- C. RESPONSABILIDAD .- En general, esto muestra el esfuerzo que tiene cada individuo, sus motivaciones, las recompensas otorgadas y su capacidad para demostrar conocimiento de su trabajo y rol por este motivo, y se cumplen 12 criterios y esto muestra la práctica y características del 'elemento'.
- D. COOPERACIÓN-ACTITUD .- Los empleados de esta empresa emplean esto definiendo completamente sus objetivos personales de crecimiento indefinido y permitiéndoles adaptarse dentro de la organización.
- E. BUEN SENTIDO E INICIATIVA.- Estos son importantes para que los empleados los consideren y tengan buenas ideas sobre el desarrollo a largo plazo de la empresa, ya que la política les ofrece oportunidades de progreso y desarrollo, estimulando la productividad y las relaciones en el lugar de trabajo. Esto. En

beneficio de la sociedad.

F. PRESENTACIÓN PERSONAL .-El resultado final nos muestra la puntuación de grasa óptima de alrededor de 10 puntos. Esta es la puntuación más alta para este ítem y muestra la atención que prestan a sus expresiones y apariencia personal.

### 3.4. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO EN ACAD EMPRESA Y POR NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

Los criterios se establecen en base a dos aspectos singulares: las actividades a las que se dedica la empresa y la calidad de las personas en las distintas funciones de la empresa. El tipo de negocio de la empresa, los resultados del desempeño comercial y las funciones que desempeña dentro de la empresa. ..

Las evaluaciones del desempeño de los recursos humanos están dirigidas a dos tipos de resultados. Uno es cualitativo y el otro cuantitativo y de fácil validación, como se muestra en las tablas y gráficos utilizados en este proceso. Sí seguramente:

IDAT: Actividad de servicios destinada al tratamiento de enfermedades humanas.

Gestión de relaciones: orientación y calidad de los servicios institucionales.

WONG: actividades de servicio orientado al cliente: orientación y servicio, amabilidad, calidad de producto, calidad de atención.

THE LINCOLN ELECTRY COMPANY: La relación entre el trabajador y las actividades de fabricación y servicio orientadas al rendimiento y las relaciones con los clientes.

Así, los resultados de desempeño de cada persona se basan en la actividad asignada, y el resultado es Satisfecho, Satisfecho o mejor o Bueno y Excelente. La Evaluación del Desempeño es cualitativa en sus cuatro fases y cada pregunta tiene como objetivo evaluar los aspectos fundamentales de los trabajadores a nivel de desempeño.

Las calificaciones y calificaciones obtenidas por estas empresas son todas de buen nivel. Esto se debe a que la condición de ejecución la especifica su supervisor inmediato debido a la naturaleza del método utilizado.

Así, los resultados de la evaluación de cada paso permiten medir el desempeño de los recursos humanos en los rubros asignados. Por lo tanto, durante la fase de evaluación inicial, el desempeño se refleja en el comportamiento y la experiencia del puesto. Tus empleados, tus conocimientos, tu actitud, tu aptitud, tu iniciativa y los más pequeños defectos. El análisis complementario conduce a un mejor desempeño en la realización de tareas complejas, tiene personalidad, logra resultados positivos, aprendizaje permanente y demuestra la necesidad de que el aprendizaje permanente sea adaptativo. En la fase de planificación, se sabe que los empleados son solidarios, saludables y diligentes como predictores del desempeño y pueden reemplazar a otros funcionarios cuando estén disponibles, cambios en la fuerza laboral, negocios y oportunidades Necesita capacitación para lidiar con su sexualidad.

Durante el período de seguimiento, la permanencia o retención de su cargo

se determina de acuerdo con los criterios de eficiencia encontrados en el desempeño de los trabajadores evaluados.

## **CAPITULO IV**

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

#### **4.1 OBJETIVO Y ENFOQUE DEL SISTEMA**

El propósito principal del sistema de evaluación del desempeño propuesto es evaluar las unidades individuales u organizacionales como un índice de satisfacción del cliente. Este último es quien define los objetivos de mejora y evalúa si se han alcanzado los resultados. Este sistema es uno de los activos más importantes de la empresa y debe contribuir al crecimiento personal, profesional y administrativo a través de la orientación sistemática y el asesoramiento sistemático a los gerentes de todos los niveles. La comunicación persistente entre superiores y subordinados se basa en la firme convicción de que. Finalmente, el enfoque que llama la atención del gerente se centra en los procesos y sistemas que administran entre los más responsables del desempeño de los empleados.

#### **4.2 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La propuesta de evaluación de desempeño se fundamenta en las siguientes CARACTERÍSTICAS :

- **EL CLIENTE DEFINE LOS OBJETIVOS :** Los objetivos estratégicos, los departamentos, los departamentos o los objetivos de mejora individual de una empresa deben determinarse principalmente en función de las necesidades y expectativas de los clientes externos o internos, o escuchando las otras cinco voces. En el plan estratégico de una empresa, el proceso de evaluación del desempeño comienza escuchando a seis voces y definiendo metas claras para toda la empresa a partir de la identificación de indicadores que orienten tanto el proceso como el resultado ... A medida que estos objetivos clave se implementan a nivel individual, cada departamento reconoce las necesidades de los clientes internos y externos para priorizar la mejora de procesos y los vincula con los objetivos clave de mejora del negocio. En este caso, cada departamento y cada individuo puede establecer prioridades, metas, medios y medios para apoyar a la empresa y sus clientes externos.
- **SE CUBREN RESULTADOS Y PROCESOS :** Los parámetros de evaluación ya no son solo resultados. Las actividades realizadas para lograr los resultados también juegan un papel importante. El sistema debe incluir ambos. Por lo tanto, a menudo tiene como objetivo reconocer que los resultados están fuera del control de las personas, los departamentos o la empresa en su conjunto. En cualquier caso, debe controlar los pasos y actividades que se realizan en el proceso. Al examinar el comportamiento de esta manera, las personas pueden identificar agujeros negros en el conocimiento de los procesos que impiden un mejor funcionamiento. Será un elemento poderoso para el desarrollo del personal. Además, puede evaluar los resultados a largo plazo midiendo la actividad realizada en cada etapa del proceso.

- **SE CREAN EXPECTATIVAS SOBRE LOS ASPECTOS RELEVANTES DE TRABAJO :** Cada persona es plenamente consciente de la misión de su departamento, cómo apoya la misión, visión y política de calidad de la empresa, y las contribuciones esperadas como departamento y que debe tener un individuo. Por lo tanto, los gerentes deben definir claramente y establecer conjuntamente sus expectativas para cada aspecto relevante del desempeño laboral y actualizarlas a medida que surjan nuevas prioridades. Las expectativas relacionadas con el trabajo en equipo, cualquiera que sea su forma, merecen especial atención, participación activa, desarrollo personal de conocimientos, habilidades y competencias y orientación al cliente. También debe proporcionar una breve definición operativa para cada aspecto relevante del trabajo. Por ejemplo, identifique operativamente lo que significa trabajar en equipo.
- **SE ELIMINA EL ESCALAFÓN:** La métrica principal deben ser las expectativas posicionales. En cualquier caso, este es el resultado de apoyar los objetivos clave de mejora de la empresa. No es competitivo y obliga a la evaluación a seguir una distribución normal inexistente. El sistema debe permitir que cualquiera pueda hacer esto con éxito.
- **EL GERENTE SE CONVIERTE EN INSTRUCTOR :** Los profesores no son las personas más conocedoras de este tema. Un maestro es alguien que tiene la capacidad de brindar el apoyo que necesita para profundizar sus conocimientos y

aprovechar las fortalezas del otro para mejorar sus conocimientos y habilidades. Este es el papel del gerente en la evaluación del desempeño. Aporta conocimientos, experiencia y habilidades para el desarrollo de los empleados, y brinda apoyo, asesoramiento, asesoramiento y retroalimentación para ayudar a los empleados a tener éxito en el trabajo. Esto significa aprender y participar en la tecnología de procesos. cliente. No se trata de actuar como evaluador, que es una situación cómoda y fácil, sino de ayudar a las personas a tener éxito y alcanzar sus objetivos personales y comerciales.

- **LA GERENCIA SOBRE SISTEMAS Y LOS PROCESOS :** Los directivos deben saber que son los únicos capaces de cambiar las causas comunes que definen un sistema y aprender a distinguir las causas comunes que lo caracterizan. Esto es lo que quiero decir con gestión de sistemas y procesos, que es una de las principales responsabilidades de un gerente. Las personas son parte del sistema y trabajan en él según la forma en que se enfoca la administración, y su desempeño está determinado fundamentalmente por el sistema. Cuando los gerentes realizan esta tarea de manera sistemática, la toma de decisiones se vuelve más eficiente, tratando de encontrar fuentes de variación inexistentes y estudiando las fuentes de variación conocidas de manera no sesgada, necesario, evitando así el desperdicio de fluctuaciones crecientes.
- **EL CLIENTE SE CONSTITUYE EN EL MEJOR EVALUADOR :** Cuando se incluye la retroalimentación del cliente en el sistema, se elimina un factor subjetivo muy importante en la evaluación del desempeño. Además, el esfuerzo se dirige hacia

donde saben cómo satisfacer sus necesidades: el cliente, no el jefe. Al verificar sistemas como reconocimiento, promoción, aumentos salariales, bonificaciones, etc. Al ser parte de un jefe, la mayoría de las personas y organizaciones desperdician mucho tiempo y recursos tratando de complacerlos, convirtiendo todo el proceso en una tarea consumible. La única ventaja, si no precisa, es la pequeña cantidad de personas que pueden realizar todas las actividades para satisfacer completamente a su jefe y su ego. Primero se debe realizar un buen sistema de clasificación de desempeño. Esto se debe a que solo el cliente puede determinar la calidad de lo que se ofrece y el nivel de mejora alcanzado por el proveedor.

- **ES UN SISTEMA INFORMAL PERO PERMANENTE:** Los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño sufren de sobre entrenamiento. Estos incluyen un formulario que el evaluador llena al menos una vez al año durante una reunión con el evaluador y una copia para el gerente del evaluador, recursos humanos, que se agregará al archivo de evaluación del empleado. Estos formularios deben estar firmados por el revisor y el revisor, pero generalmente no se proporcionan copias a los revisores, ya que mostrarán los comentarios del revisor y las recomendaciones para promociones y aumentos. . En estos sistemas, el revisor tiende a dejar pasar las cosas cuando RR.HH. les recuerda que deben enviar una copia de su formulario de revisión de empleados para esa fecha. Eliminaron la posibilidad de que todos estos procedimientos fueran intensivos en papel para la alta dirección, convirtiéndolo en un sistema de apoyo permanente e informal de los ejecutivos a los externos. funcionamiento del sistema de guiado.

- SE ELIMINAN LAS CONEXIONES CON EL AUMENTO SALARIAL : La evidencia muestra que no es una buena idea vincular los aumentos salariales con las evaluaciones de desempeño. No es justo normalizar las fluctuaciones en el desempeño de todos y establecer una escala, los resultados de las recompensas casi siempre están fuera del control de todos. Nuestra propuesta se basa en una visión diferente del asunto. En principio, este sistema debe conducir a resultados de desempeño que no estén vinculados a un aumento en el salario de una persona, sino que deben estar vinculados a resultados que la empresa en su conjunto logrará con el objetivo final de la satisfacción del cliente.

#### 4.2 EL SISTEMA Y EL CICLO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar a la gerencia la retroalimentación que necesitan para mantenerlos informados de su progreso y tomar decisiones informadas. Algunos de los propósitos específicos para los cuales se utiliza la evaluación del desempeño deben incluir los siguientes requisitos:

- Decisión de ascenso, cese, traslado.
- Comentarios de los empleados sobre cómo una organización ve sus operaciones.
- Evaluación de las contribuciones relativas de las personas y los diferentes departamentos para lograr el más alto nivel de metas organizacionales.
- Determinación de precios, incluidas mejoras de premios, promociones y otras recompensas.
- Criterios para evaluar la eficacia de las decisiones de selección y colocación.
- Esto incluye la relevancia de la información utilizada para tomar esa decisión.
- Diagnosticar y explicar las necesidades de desarrollo de los empleados en cada departamento y en toda la organización.

criterios para medir el éxito a través de decisiones de formación y desarrollo.

- La información puede basarse en la planificación del trabajo, la presupuestación y la planificación de recursos humanos.

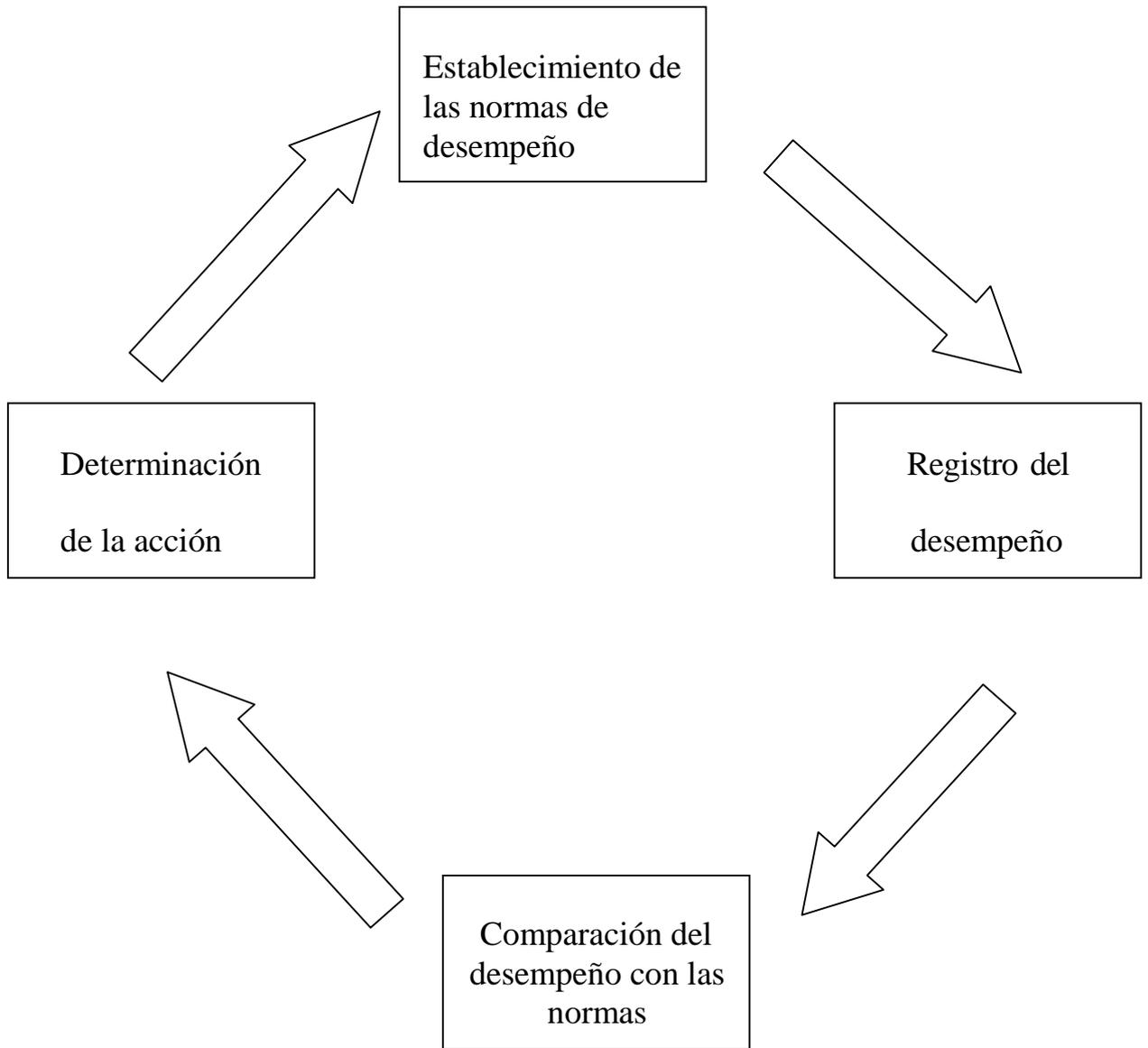
En esencia el proceso que se sigue para lograrlo consta de cuatro etapas:

- Primero, se deben establecer estándares de desempeño.
- Segundo Luego se registra la actuación de cada individuo.
- En tercer lugar, este desempeño debe compararse con puntos de referencia previamente definidos.
- Cuarto, se toman decisiones sobre acciones futuras.

Este proceso de evaluación comienza en el nivel más bajo de la organización donde los superiores evalúan el desempeño de los subordinados. A continuación, este jefe es evaluado en orden ascendente por orden, como por ejemplo su jefe. En la parte superior de la estructura, el director gerente o el presidente están sujetos a la revisión de la junta directiva. (figura 01)

**FIGURA N° 01**

**CICLO DEL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

A medida que avanzaba la investigación, pudimos alcanzar los objetivos planteados y al mismo tiempo confirmar la hipótesis de trabajo. Por este motivo, se extraen las siguientes conclusiones:

1. El proceso de gestión de la revisión del desempeño ha sufrido cambios importantes para adaptarse a los nuevos requisitos de los últimos escenarios. Estudiar la función del talento y los procesos de gestión que evalúan el desempeño y se adaptan a la nueva era es un gran desafío que las empresas deben enfrentar definitivamente en los escenarios del mercado globalizado si quieren competir. El nuevo enfoque está en proceso de análisis de las buenas prácticas de la compañía, tomar acciones para revisar el desarrollo del talento y evaluar el desempeño, especialmente en tres aspectos: economía, sociedad y tecnología.

2. El establecimiento de un nuevo concepto de recursos humanos y un sistema de gestión para evaluar su desempeño afectará el desarrollo de la empresa en un entorno altamente competitivo. Un nuevo enfoque basado en la gestión de las personas como creadores de la ventaja competitiva de una empresa. Los métodos utilizados en nuestra investigación están orientados a lograr mejores resultados.

- No puede proporcionar una visión clara de lo que debería ser la funcionalidad de recursos humanos
- Poco o ningún apoyo gerencial por parte de la alta y media dirección
- No puede concentrarse en los procesos de negocio

- Creencias e ignorar los valores de las personas
- Asignar a las mejores personas al equipo de cambio,
- Si intenta cambiar el proceso, cambiará el proceso.
- Falta de planificación eficaz y de un sistema eficaz de evaluación del desempeño de los recursos humanos.

3. La función de RR.HH. está experimentando una transformación fundamental en el dolor. Esto significa que se vuelve necesario no solo para los recursos financieros, técnicos y de otro tipo disponibles para la organización, sino también para obtener una ventaja competitiva.

En este nuevo concepto, el departamento de RR.HH. tiene la oportunidad de participar como agente de cambio en el desarrollo de estrategias que permitan el mejor desempeño en el desarrollo de una empresa competitiva. Gestión de recursos humanos (GP). Con este nuevo concepto, los seres humanos ya no son simplemente recursos organizacionales (personas) abordados como seres con una inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, ingenio, aspiraciones y percepciones únicas.

Un nuevo enfoque de los recursos humanos previsto para el siglo XXI con los siguientes aspectos:

- Alta calidad / productividad / satisfacción del cliente
- Relación entre talento y estrategia organizacional.
- Atraer a personas con talento
- Mantener a las personas con talento
- Crear una fuerza laboral resiliente
- Construir una cultura organizacional sólida.

- Lograr una alta satisfacción.
- Proceso de gestión del desempeño en situaciones altamente competitivas.
- Capacitación y desarrollo gerencial.
- Tener un buen ambiente de trabajo

5. La globalización empresarial, el desarrollo tecnológico, el poderoso impacto del cambio y los dramáticos movimientos en la calidad y la productividad crean un punto notable para la mayoría de las organizaciones. La gran diferencia es que son la principal ventaja competitiva del negocio. Ellos son los que mantienen y mantienen el status quo, y ellos y ellos son los únicos que crean y mejoran la innovación y el futuro.

6. La gestión moderna de recursos humanos se basa en tres aspectos fundamentales: las personas como personas, las personas como activadores intelectuales de los recursos de la organización y las personas como objetos, el trabajo de la organización .

- Personas como seres humanos: personalidades únicas muy diferentes, que tienen antecedentes personales, conocimientos, habilidades, habilidades y poseen habilidades distintas y distintas necesarias para gestionar la buena gestión de los recursos humanos de una organización. Una persona como persona, no solo un recurso en la organización.

- Las personas son los habilitadores inteligentes de los recursos de una organización: la capacidad de proporcionar la inteligencia, el talento y el aprendizaje necesarios para mantenerse actualizado y competitivo en un mundo cambiante y desafiante El conocimiento es la fuerza impulsora de una organización. Las personas son la fuente del deseo de dinamizar una organización, no un agente pasivo, inactivo y estático.

- Las personas son los socios de la organización: la excelencia y la capacidad conducen al éxito. Como socios, las personas invierten en una organización en forma de compromiso, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo y más. - Espere beneficiarse de estas inversiones, incluido el salario, los incentivos financieros, el desarrollo profesional y de carrera. Las inversiones solo son razonables si proporcionan un rendimiento razonable.

7. La evaluación del desempeño es la evaluación sistemática del desempeño de la capacidad de desarrollo del gerente. Cada evaluación es el proceso de inspirar o evaluar los valores, la excelencia y las cualidades de una persona. La En general, el ahorro de costes, el ahorro de personal y el liderazgo de la gestión no son razones importantes para el cambio. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico porque en una organización, los empleados son evaluados de manera continua, ya sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño es un método de gestión esencial para las actividades de gestión, y la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una herramienta, un medio y una herramienta para mejorar el desempeño de las personas de una empresa.

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

- En consonancia con las condiciones del mercado.
- Estrechamente relacionado con el plan estratégico de la empresa.
- Diseñado e implementado conjuntamente por los gerentes de operaciones y los

gerentes de recursos humanos.

- Foco en la calidad y el servicio al cliente.
- Apuntar a las capacidades estratégicas
- Diseñado como una unidad de negocios relacionada con la satisfacción de las necesidades de las alianzas comerciales con clientes internos y externos

9. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de 3 maneras :

- Aprobar las condiciones de medición del potencial humano para determinar su aplicación completa.
- Considerar los recursos humanos como el recurso básico de la empresa para que su productividad pueda crecer indefinidamente según la forma de gestión.
- Brindar oportunidades de desarrollo y condiciones para que todos los miembros participen de manera efectiva en la organización, teniendo en cuenta los objetivos comerciales por un lado y los objetivos personales por el otro.

10. Por último, si el programa de evaluación del desempeño se planifica, coordina y desarrolla adecuadamente, a menudo produce beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, la audiencia principal son las personas, los empleadores, las empresas y las comunidades. Los indicadores no financieros le dirán hacia dónde se dirige. Se han desarrollado cinco preguntas de diagnóstico que pueden usarse como una herramienta de evaluación para determinar el impacto relativo y el valor de los servicios de recursos humanos a partir de los resultados de la encuesta y la entrevista

## 5.2 recomendaciones :

1. La evaluación del desarrollo de los recursos humanos debe realizarse en la empresa según el tipo de actividad. Significa utilizar el método correcto y la forma correcta.
2. La evaluación del desempeño debe establecer lineamientos y mecanismos para su implementación como proceso de gestión.
3. Sería útil vincular los programas de producción y / o servicios a los programas de realización de recursos humanos.
4. La gestión del desempeño de los recursos humanos de una empresa competitiva debe medirse por su aplicación efectiva a los resultados y beneficios compartidos, y puede servir para los siguientes propósitos:

- Tomar decisiones más informadas sobre promociones, transferencias, aumentos salariales y despidos.
- Diseñar programas de capacitación y desarrollo y evaluar sus resultados.
- Brinde retroalimentación a los empleados y resalte sus éxitos y deficiencias.
- Predecir si las actividades de reclutamiento y selección atraerán, seleccionarán y contratarán a las personas más talentosas.
- Identifique los tipos de personas de su organización que pueden desempeñarse mejor

## FUENTES DE INFORMACIÓN

ARIAS GALICIA, FERNANDO “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

HUMANOS”. EDIT. TRILLAS. MEXICO

1998”

1. L.L.L.BYARS “ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS, CONCEPTOS Y APLICACIONES” EDIT. INTERAMERIANA S.A. DE C.V. MEXICO – D.F. 1995
2. GUVENC G. ALPANDER “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS”. EDIT. NORMA. BOGOTÁ 1982
3. LESLIE H. METTIES “RECURSOS HUMANOS EN EL DISEÑO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS”. EDIT. LIMUSA – MEXICO 1979
4. STANDLEY M. BABSON “ROTACIÓN, DEPRECIACIÓN Y ABSENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y POLÍTICA DE INCENTIVOS PARA PERSONAL” EDIT. LIMUSA – MEXICO 1994
5. ORDOÑEZ ORDOÑEZ, MIGUEL “LA NUEVA GESTIÓN DE LOS RRHH”. EDIT. GESTIÓN 200 S.A. 1997
6. PERETTI, JEAN MARIE “TODOS SOMOS DIRECTORES DE RRHH”. EDIT. GESTIÓN 2000 1997

7. DAVIS KAITH "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO". EDIT. Mc GRAW HILL. 1997
8. ULRICH, DAVE "RECURSOS HUMANOS". EDIT. GRANICA. 1997
9. WEISS, DIMITRI "LA FUNCIÓN DE LOS RRHH (TOMO I Y II)". EDIT. CDN 1993
10. PETRICK, JOSEPH A. "CALIDAD TOTAL EN LA DIRECCIÓN DE RRHH" EDIT. GESTIÓN 2000 S.A. 1997
11. WEISS, DIMITRI "LA FUNCIÓN DE LOS RRHH (TOMO I Y II)". EDIT. CDN 1993
12. PETRICK, JOSEPH A. "CALIDAD TOTAL EN LA DIRECCIÓN DE RRHH" EDIT. GESTIÓN 2000 S.A. 1997
13. DRUCKER PETER F. "LA SOCIEDAD POSTCAPITALISTA. EDIT. NORMA" 1997.
14. DRUCKER PETER F. "GERENCIA PARA EL FUTURO. EDIT. NORMA 1999.
15. DRUCKER PETER F. "UNA NUEVA DIMENSIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN" - EDIT. NORMA. 1997.
16. HOTOSHI KUME. "HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS PARA E". MC GRAW HILL 1997.
17. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. "COMO CREAR UN MERCADO". OIT. PETERS THOMAS J.-ROBERTH .H. WATERMAN JR. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA. EDIT. NORMA. 1998.
18. POLA-SANTIAGO PALOMO ANGEL. ISO 9000.  
RAYMOND ALAN. "ADMINISTRACIÓN EN LA TERCERA OLA. CECSA". 1997

# **ANEXOS**

MATRIZ DE CONSISTENCIA

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

|  |   |   |  |   |
|--|---|---|--|---|
| <p>a) ¿Cómo alinear la función de RRHH y los programas de gestión de desempeño con los criterios claves organizativos de una empresa competitiva en la pandemia ?.</p> | <p>a) Establecer los criterios para alinear la función de RRHH y los programas de gestión de desempeño con los criterios claves organizativos de una Empresa Competitiva en la pandemia .</p> | <p>a) Si se establecen los criterios y estrategias para alinear la función de RRHH y los programas de gestión de desempeño con los criterios claves organizativas de una empresa competitiva,</p> | <p>Variable Dependiente<br/>Aplicación de la nueva concepción de la función de RRHH y del desarrollo de una empresa competitiva.</p> | <p>2) Diseño de la Investigación<br/>Para el diseño de la investigación, emplearemos el de una investigación por objetivos conforme al esquema siguiente:</p> <pre> oe1    cp1 oe2    cp2 OG oe3-----cp3                 CF oe4    cp4 </pre> |
|--|---|---|--|---|

entonces se  
lograran  
programas  
eficaces de  
gestión de la  
evaluación de  
desempeño de  
los recursos  
humanos.

DONDE:

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

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

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

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

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

