



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

TESIS

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN
CAJA MAYNAS REGIÓN PASCO, PERIODO 2016.**

Presentada por:

Bach. Yesicca Kateryn, PORRAS PORTILLO

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

CERRO DE PASCO - PERÚ

2017

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico a Dios por brindarme vida y salud, a los docentes que me guiaron en el camino hacia un futuro profesional.

A mis padres y hermanos, que me brindaron su cariño, apoyo, comprensión, y estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil y familiar; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos más difíciles y logros alcanzados.

Yesicca Kateryn, PORRAS PORTILLO

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios porque guía mis pasos, agradezco a mis padres, a los asesores que colaboraron en el desarrollo de esta tesis y a mis colegas por su apreciable ayuda.

Y también expresar mis sentimientos de gratitud al, Dr. Edgar Córdor Capcha, por su apoyo incondicional y consejos generosos.

A mis profesores de la Universidad Alas Peruanas filial Pasco, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias por prepararme para un futuro competitivo no solo como una buena profesional sino también como mejor persona y con mucha humildad.

Yesicca Kateryn, PORRAS PORTILLO

RESUMEN

Esta tesis intitulada “Evaluación de desempeño y gestión de recursos humanos en caja Maynas Región Pasco – periodo 2016, hace referencia a la evaluación de desempeño y gestión de recursos humanos. Como lo menciono a través de diferentes autores a lo largo de la tesis, el talento humano es actualmente el factor más importante para las empresas, pues son los colaboradores quienes contribuyen en gran parte para poder alcanzar los objetivos trazados por cada organización; en este caso Caja MAYNAS Región Pasco.

La gestión de recursos humanos de la empresa lleva la responsabilidad de atraer a sus colaboradores más eficaces y eficientes, reteniendo a quienes sean más idóneos para cada área, por lo cual deberían buscar beneficios para ambos.

La metodología utilizada fue de la siguiente manera: La investigación se realizó de acuerdo al enfoque relacional permitiendo analizar la situación de los colaboradores con la evaluación de desempeño. La población está conformada por los 15 colaboradores de la entidad Caja MAYNAS mientras que la muestra de acuerdo a la cantidad de trabajadores se está considerando a todos los que lo conforman, que son 15 personas. Se concluye que existen suficientes elementos para describir que la hipótesis nula es rechazada y la hipótesis alterna es aceptada concluyendo que la satisfacción de los colaboradores influye en la calidad de servicio en la entidad financiera Caja MAYNAS Región Pasco. Existen suficientes elementos para describir que la hipótesis nula es rechazada y la hipótesis alterna es aceptada concluyendo que el desempeño laboral influye en el compromiso para el logro de objetivos en la entidad financiera Caja MAYNAS Región Pasco. Existen suficientes elementos para describir que la hipótesis nula es rechazada y la hipótesis alterna es aceptada concluyendo que el adaptarse al cambio ayudaría en las decisiones para adecuarse y mejorar frente a la competitividad de Caja MAYNAS Región Pasco

Todo ello es un procedimiento; evaluando una serie de premisas me permitió llegar a esas conclusiones y poder así dar recomendaciones de mejora para su crecimiento continuo.

Palabras claves: Gestión de recursos humanos, evaluación de desempeño.

ABSTRACT

His thesis entitled "Evaluation of performance and management of human resources in box Maynas Pasco Region - period 2016, refers to the performance evaluation and human resources management. As I mention through different authors throughout the thesis, human talent is currently the most important factor for companies, because it is the contributors who contribute in large part to be able to reach the objectives outlined by each organization; In this case Caja MAYNAS Pasco Region.

The human resources management of the company has the responsibility to attract its most efficient and efficient employees, retaining those who are most suitable for each area, so they should seek benefits for both.

The methodology used was as follows: The research was carried out according to the relational approach allowing the analysis of the situation of the collaborators with the performance evaluation. The population is made up of the 15 collaborators of the entity Caja MAYNAS, while the sample according to the number of workers is being considered to all that make up, which are 15 people. It is concluded that there are enough elements to describe that the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted, concluding that employee satisfaction influences the quality of service in Caja MAYNAS Pasco Region. There are enough elements to describe that the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted concluding that the labor performance influences the commitment to the achievement of objectives in the financial institution Caja MAYNAS Pasco Region. There are enough elements to describe that the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted concluding that adapting to the change would help in the decisions to adapt and improve against the competitiveness of Caja MAYNAS Pasco Region.

All this is a procedure; Evaluating a series of premises allowed me to reach those conclusions and thus be able to give improvement recommendations for their continuous growth.

Key words: Human resources management, performance evaluation

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2 Problemas de investigación.....	21
1.2.1 Problema general.....	21
1.2.2 Problemas específicos	22
1.3 Objetivos de investigación	22
1.3.1 Objetivo general.....	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
1.4 Justificación, importancia y limitaciones de la investigación.....	23
1.5 Delimitación de la investigación.....	24
1.5.1 Delimitación espacial.....	24
1.5.2 Delimitación social	24
1.5.3 Delimitación temporal.....	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	26
2.1 Antecedentes del problema	26

2.2 Bases teóricas de gestión de recursos humanos y evaluación de desempeño.....	35
2.2.1 Chiavenato I. (s.f), Gestión del Talento Humano. Conceptualización de la variable independiente, gestión de recursos humanos.	35
2.2.2 Castillo A. J. D. (2014). Gestión del Talento Humano. Conceptualización de la variable independiente, gestión de recursos humanos.	50
2.2.3 Valera R. y Dessler G. (s.f). Administración de recursos humanos. Conceptualización de la variable independiente, gestión de recursos humanos.....	76
2.2.4 Werther J. W. B. y Davis K. (1992) Administración De Personal Y Recursos Humanos. Conceptualización de la variable dependiente, evaluación de desempeño.....	88
2.2.5 Alles M. A. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Conceptualización de la variable dependiente, evaluación de desempeño.....	104
2.2.6 Chiavenato I. (s.f), Gestión del talento Humano. Conceptualización de la variable dependiente, evaluación de desempeño.	108
2.3 Definición de términos básicos.....	130
2.4 Hipótesis y variables de la investigación.....	133
2.4.1 Hipótesis general.....	133
2.4.2 Hipótesis específicos.....	133
2.4.3 Variables (Definición conceptual y operacional).....	134
CAPITULO III: METODOLOGIA	135
3.1 Metodología de la investigación.....	135
3.1.1 Tipo y nivel de investigación.....	135
3.1.2 Método y diseño de la investigación.....	136
3.2 Población y muestra de la investigación.....	136

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	137
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	138
4.1 Análisis de tablas y gráficos.....	138
4.2 Contratación de Hipótesis	159
4.3 Discusión.....	164
CONCLUSIONES	168
RECOMENDACIONES.....	169
FUENTES DE INFORMACIÓN	170
ANEXOS	176
MATRIZ DE CONSISTENCIA	176
ENCUESTA.....	178

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No 1 Función de Recursos Humanos.....	46
Cuadro No 2 Las nuevas características de la Administración de Recursos Humanos	46
Cuadro No 3 Definición de funciones de Recursos Humanos.....	47
Cuadro No 4 Características de la Administración de Recursos Humanos: antes y ahora...	49
Cuadro No 5 Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño.....	117
Cuadro No 6 Factores de evaluación más utilizados	118
Cuadro No 7 Satisfacción de los colaboradores	159
Cuadro No 8 Desempeño laboral.....	161
Cuadro No 9 Adaptarse al cambio.....	163

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1 El proceso motivacional.....	56
Gráfico No 2 Jerarquización de cargos	63
Gráfico No 3 Clasificación por categorías.....	66
Gráfico No 4 Formato de valoración de cargos	71
Gráfico No 5 Tres aspectos claves para el éxito de una aplicación de evaluación de desempeño.....	107
Gráfico No 6 Edad	139
Gráfico No 7 Género.....	140
Gráfico No 8 Estado civil	141
Gráfico No 9 Satisfacción de objetivos	142
Gráfico No 10 Proporción de soluciones	143
Gráfico No 11 Capacitación.....	144
Gráfico No 12 Retraso de objetivos.....	145
Gráfico No 13 Satisfacción de resultados	146
Gráfico No 14 Percepción de clientes.....	147
Gráfico No 15 Medición de eficacia y eficiencia	148
Gráfico No 16 Resolución de problemas	149
Gráfico No 17 Motivación	150
Gráfico No 18 Contribuciones del personal.....	151
Gráfico No 19 Satisfacción de remuneraciones	152
Gráfico No 20 Proactividad	153
Gráfico No 21 Carga laboral justa	154
Gráfico No 22 Tiempo para otra actividad	155

Gráfico No 23 Trabajo en equipo	156
Gráfico No 24 Receptivo a críticas y/o sugerencias	157
Gráfico No 25 Información de su trabajo	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Frecuencia de edad.....	138
Tabla 2 Frecuencia de género	139
Tabla 3 Frecuencia de estado civil.....	140
Tabla 4 Frecuencia de satisfacción de objetivos	141
Tabla 5 Frecuencia de proporción de soluciones	142
Tabla 6 Frecuencia de capacitación	143
Tabla 7 Frecuencia de retraso en objetivos.....	144
Tabla 8 Frecuencia de satisfacción de resultados	145
Tabla 9 Frecuencia de percepción de clientes.....	146
Tabla 10 Frecuencia de eficacia y eficiencia	147
Tabla 11 Frecuencia de resolución de problemas	148
Tabla 12 Frecuencia de motivación	149
Tabla 13 Frecuencia de contribución del personal.	150
Tabla 14 Frecuencia de satisfacción de remuneraciones	151
Tabla 15 Frecuencia de proactividad	152
Tabla 16 Frecuencia de carga laboral justa.....	153
Tabla 17 Frecuencia de tiempo para otra actividad	154
Tabla 18 Frecuencia de trabajo en equipo	155
Tabla 19 Frecuencia de críticas y/o sugerencias.....	156
Tabla 20 Frecuencia de información de su trabajo.....	157

INTRODUCCIÓN

En la actualidad debido a la globalización las empresas se encuentran en un entorno sumamente competitivo. Por ello el talento humano es considerado el recurso más importante dentro de una organización, siendo así, los colaboradores parte importante, para poder brindar calidad de servicio, obteniendo así la satisfacción y fidelización de los clientes. Ahora, los colaboradores no reciben su salario por las horas de trabajo que realizan, sino por la eficiencia productiva de su desempeño laboral.

Con este trabajo de investigación intitulado **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN CAJA MAYNAS REGIÓN PASCO – PERIODO 2016**, pretendo estudiar el problema sobre la incidencia que tendrá la evaluación de desempeño de los colaboradores y la Gestión de recursos humanos dentro de la entidad financiera Caja MAYNAS, tomando en cuenta el desenvolvimiento de los colaboradores en su entorno laboral, a nivel individual y con su equipo de trabajo.

El objetivo es fortalecer la Gestión de Recursos Humanos, ello a través de la adecuada evaluación de desempeño de los colaboradores quienes son el recurso encargado de que se logren los objetivos a los que pretende llegar la organización. Analizando la metodología de evaluación a aplicar. En la investigación se detallan los siguientes capítulos. Capítulo I: Planteamiento del problema, donde se acota el problema con la siguiente pregunta ¿De qué manera la evaluación de desempeño influye sobre la Gestión de Recursos Humanos de Caja MAYNAS Región Pasco? mientras que en el Capítulo II: Marco teórico, señalamos los antecedentes de la investigación conceptualizamos las variables independiente y sus indicadores y las variables dependientes y la definición de los indicadores y variables principales así mismo determinamos los propósitos de la investigación con el siguiente objetivo: Analizar la

relación que existe entre la Gestión de Recursos Humanos y su incidencia de la evaluación de desempeño en Caja MAYNAS Región Pasco.

En el Capítulo III: planteamos la siguiente hipótesis con la siguiente conjetura “La evaluación de desempeño incidiría de manera positiva en la toma de decisiones a la Gestión de Recursos Humanos de Caja MAYNAS Región Pasco”. Capítulo IV: Metodología de la investigación, determinamos la población la cual está conformada por los 15 colaboradores de la entidad Caja MAYNAS y nuestra muestra de acuerdo a la cantidad de trabajadores se está considerando a todos los que lo conforman, que son 15 personas.

Al concluir la investigación sentimos una sensación de satisfacción poniendo a consideración del público en general y los jurados calificadores de la presente investigación para su validación y aprobación respectivamente. Agradezco eternamente a los docentes de la Universidad Alas Peruanas al Dr. Edgar Córdor Capcha por su contribución en la presente investigación.

LA AUTORA

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La tesis nace del interés que en los últimos años está alcanzando la Gestión del Talento Humano en las organizaciones, pues en la actualidad el recurso humano es el factor más importante para el crecimiento empresarial. La idónea compensación, capacitación, formación, e importancia les permitirá crecer y adquirir nuevos conocimientos acrecentando la eficacia, contribuyendo así al desarrollo profesional de los colaboradores, permitiéndole alcanzar los objetivos propios y los planteados por la organización.

En el periodo de civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos. En Roma algunos artesanos eran esclavos, posteriormente se organizaron con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

En el Siglo XII, con la creación de los gremios artesanos, estos supervisaban y aseguraban la destreza y la capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad las herramientas, los métodos de trabajo y regulando las condiciones de empleos.

Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después del periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de cinco años a siete años.

La Revolución Industrial que se produjo en Europa a fines de siglo XVIII provocó grandes cambios en el ámbito comercial y estructuras sociales.

Las principales características, el paso de la capacidad y la energía humana del hombre a la máquina tuvieron enormes consecuencias en la administración.

La Revolución industrial altero el método de capacitación ya que personas con poca experiencia podía operar las maquinas

La capacitación llega a estados unidos durante el siglo XVIII donde se desempeñó un papel menos importante que en Europa

En México el desarrollo de la industria dio lugar a la creación de grandes fábricas o regiones donde se concreta la actividad económica.

Con respecto a los inmigrantes en los países europeos - países implicados (Italia, Polonia, España, Irlanda y Reino Unido) se ha realizado una investigación con el proyecto “Pathways to work” llevado a cabo con el objetivo de llegar a una profunda comprensión sobre las opciones actuales de los inmigrantes y su percepción de las barreras y obstáculos para conseguir pleno empleo y llegar a un profundo entendimiento de las necesidades de capacitación que tienen los inmigrantes para conseguir un empleo a un nivel adecuado.

Los inmigrantes presentan grandes necesidades de capacitación. Están convencidos de que una capacitación correcta les ayudaría a mejorar su nivel de empleo en el mercado laboral.

Experiencias anteriores con cursos nos dice que esto no influye especialmente en su deseo por aprender más. La barrera más importante para la no capacitación es la falta de tiempo debido a las obligaciones familiares y a la necesidad de trabajar.

Las necesidades de cursos entre los inmigrantes son similares en todos los países. Las áreas de capacitación principales son: formación profesional (cursos de capacitación en el trabajo); habilidades personales, presentación, comunicación, búsqueda de trabajo; sistemas y normas del mercado laboral (evoluciones en el mercado laboral, estructuras nacionales de apoyo, regulaciones del mercado laboral, ayudas para inmigrantes que emprenden negocios)

Los inmigrantes perciben la capacitación como un proyecto de por vida, ya que es el único modo de desarrollar una profesión y mantener el empleo. Así mejoran las cualificaciones y lo ven como un progreso importante.

La necesidad de perfeccionamiento es más requerida de lo normal. Aun así, los inmigrantes siguen encontrando dificultades en el acceso a una capacitación adecuada.

El mundo atraviesa un período de innovación y de cambios. Todo indica que la sociedad europea, como otras, constantemente ingresan en una nueva era, probablemente más móvil y más imprevista que las anteriores.

En el Perú un estudio más reciente que aborda el tema de la participación de las empresas en la formación de recursos humanos es el de Villarán et al (2001), el cual está basado en un análisis de casos de 32 empresas (seleccionadas precisamente por tratarse de firmas con una relevante experiencia en cuanto a sistema de formación e implementación de capacitación interna. Si bien se trata de un estudio exploratorio que

toma el caso de 32 empresas seleccionadas por caracterizarse por su compromiso con el tema educativo y formativo, no deja de ser un interesante aporte para el análisis de las políticas de capacitación y formación desde las empresas, y la relación entre las instituciones educativas y ellas). Bajo un enfoque más cualitativo el autor analiza las políticas de capacitación según tipo de empresa y encuentra una relación directa entre el tamaño de la empresa y la capacitación. Un denominador común de las empresas es la estrecha vinculación que han establecido entre la modernización tecnológica (inducida por la apertura de los mercados, la competencia externa y los procesos de la globalización en general) y el desarrollo de sus recursos humanos. Se observa que las grandes empresas dedican importantes cantidades de recursos a la capacitación de sus trabajadores (inversión, instalaciones y equipos), lo cual demuestra el lugar prioritario que tiene ese tipo de actividades en su agenda.

Las pequeñas empresas, si bien tienen interés en desarrollar acciones similares, enfrentan dificultades por la falta de recursos económicos, de tiempo, de medios o de instituciones a quienes encargarles dicha tarea. Así también, desde las empresas existe la opinión que la falta de incentivos tributarios para la inversión en educación inhibe un rol más activo de parte de aquéllas en el terreno de la formación profesional y la capacitación laboral. También se halló que gran parte de las necesidades de capacitación de los operarios y técnicos están vinculadas a competencias de tipo actitudinal (responsabilidad, trabajo en equipo, motivación, comunicación, etc.). Se constató que el financiamiento de los cursos cortos suele correr a cargo de la empresa, mientras que el de cursos largos y externos (tales como maestrías y especializaciones), son asumidos en forma compartida por ésta y el trabajador. Finalmente, el estudio concluye que el objetivo de la capacitación promovida por las empresas es incrementar los conocimientos aplicados, las destrezas técnicas y la productividad de la organización.

El entorno actual en el que nos encontramos a nivel internacional, nacional y local; la ventaja competitiva es el talento humano con el cual cuentan las empresas. El problema a nivel local – Pasco, radica en la competitividad actual en el que se encuentra la entidad financiera estudiada en comparación de otras entidades del rubro financiero.

Se plantea que, si al realizar la evaluación de desempeño que se pretende aplicar con la propuesta de un método de evaluación existente, mejorará la eficiencia y eficacia de los colaboradores, proporcionando a través de ello información a la gestión de recursos humanos para la toma de decisiones, así mismo aprovechar las habilidades y capacidades de los colaboradores logrando cumplir con los objetivos planteados por la organización.

Esta tesis es realizada sobre la entidad financiera “Caja MAYNAS Región PASCO 2016” porque a través de la evaluación de desempeño va permitir analizar la satisfacción de los clientes internos; identificar aquellas debilidades que estén afectando en el rendimiento y desarrollo de sus colaboradores dentro de la organización y ello como incide en la Gestión de Recursos Humanos. Puesto que, actualmente se tiene la presencia en el mercado de diversas opciones financieras.

1.2 Problemas de investigación

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la evaluación de desempeño influye sobre la Gestión de Recursos Humanos de Caja MAYNAS Región Pasco?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo la satisfacción de los colaboradores influye en la calidad de servicio de Caja MAYNAS Región Pasco?
- ¿De qué forma el compromiso organizacional influye en el desempeño laboral de Caja MAYNAS Región Pasco?
- ¿De qué manera el adaptarse al cambio incide en la competitividad de Caja MAYNAS Región Pasco?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la relación que existe entre la Gestión de Recursos Humanos y su incidencia de la evaluación de desempeño en Caja MAYNAS Región Pasco.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar si la satisfacción de los colaboradores ayudará a mejorar la calidad de servicio de Caja MAYNAS Región Pasco.
- Demostrar que el compromiso organizacional contribuye en el mejoramiento del desempeño laboral de Caja MAYNAS Región Pasco.
- Analizar el adaptarse al cambio y la incidencia en la competitividad de Caja MAYNAS Región Pasco.

1.4 Justificación, importancia y limitaciones de la investigación

1.4.1 Justificación

La tesis pretende concientizar a los superiores de la organización sobre la importancia del recurso humano y su evaluación para el desarrollo organizacional.

A través de la investigación desee explorar la aplicabilidad de evaluación de desempeño de recursos humanos en la entidad financiera.

Esta tesis se justifica desde el punto de vista administrativo ya que ayudará a analizar la evaluación de desempeño laboral de los colaboradores dentro de la organización financiera. Se da con el objeto de mantener buenas relaciones internas y obtener una mejora continua en el desarrollo del personal, dando resultados para los clientes internos y externos que mantienen a la entidad financiera Caja MAYNAS.

Así mismo, la tesis se da por el deseo de conocer la contribución a través de la evaluación de desempeño a la gestión de recursos humanos, reflejadas en los resultados organizativos que puedan tener. Lo cual le permitirá potenciar su eficiencia, eficacia y competitividad.

1.4.2 Importancia

La evaluación de desempeño de los colaboradores en las empresas ya sean públicas o privadas es una herramienta que nos permite evaluar, analizar y comprobar el desenvolvimiento, desarrollo y satisfacción del personal, ello es importante y necesario para el área de gestión de recursos, pues permitirá encontrar

los problemas o deficiencias que existen, accediendo a realizar labores de mejoramiento de resultados del recurso humano valorando su labor, contribuyendo al crecimiento profesional de los colaboradores, favoreciendo a un mejor desempeño reflejado en la atención y fidelización de los usuarios.

1.4.3 Limitaciones

Poca información de estudios anteriores sobre el tema tratado. La entidad financiera no brinda la información suficiente sobre su entorno laboral.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación espacial

La tesis se realiza en el Departamento de Pasco, Provincia Pasco, Distrito Chaupimarca, en el cual se encuentra situada la entidad financiera Caja MAYNAS.

1.5.2 Delimitación social

Esta tesis va a servir a los colaboradores y al Gerente de la entidad financiera pues a través de la evaluación, se diagnosticará la situación actual, permitiéndoles mejorar o cambiar políticas de la organización para así brindar, una mejor calidad en el servicio a los clientes.

1.5.3 Delimitación temporal

La investigación se realizó el periodo 2016.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del problema

Antecedentes nacionales

Diestra M. M. Á., Espinoza D. L. M., Liao L. R. A. y Portocarrero G. C. L. (2012). *Consultora De Recursos Humanos* (Tesis de pregrado), Pontífice Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Quienes concluyeron que: Existe una demanda insatisfecha en los servicios de desarrollo del talento humano ofrecidos por las consultoras del país. Las empresas buscan servicios enfocados en desarrollar el liderazgo de su capital humano y buscan metodologías innovadoras que permitan generar resultados tangibles en el negocio.

Una vez obtenida la información sobre las necesidades del mercado, se elaboró una propuesta de negocio enfocada en brindar un servicio integral de desarrollo de

competencias de liderazgo para los mandos medios de las empresas más grandes del país. Para ello, la estrategia de ingreso al mercado de la consultoría es la diferenciación en donde se desarrolló un modelo de negocio con los siguientes servicios: evaluación de liderazgo, desarrollo de liderazgo, seguimiento y monitoreo, y medición de resultados. Además, cada servicio ofrece un valor añadido que lo diferencia de los servicios ofrecidos en el mercado.

No obstante, para el modelo de negocio propuesto, se definieron Factores Críticos de Éxito, los cuales son necesarios para la viabilidad del negocio. Estos FCE se enfocan en tres puntos: la gestión del conocimiento, la relación con los clientes y la relación con los socios. Cada uno de estos factores posee un riesgo significativo para el negocio y debido a ello, se plantearon estrategias específicas, las cuales se basan en inversión en capacitación y actualización de nuevas metodologías de desarrollo de capital humano; inversión en el mantenimiento de la red de contactos a través de una atención personalizada; y, por último, inversión en las relaciones con los socios de la organización, a través de reuniones de integración, paseos y premios.

Ruiz M. J. (2014). *Desarrollo del Personal y Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Huamachuco, Perú. Quien concluyó que: La institución presenta serias debilidades respecto al desarrollo del personal y la satisfacción en los trabajadores sin cargos de confianza, la institución no aporta en cursos de actualización, no promueve la realización de estudios en la etapa laboral, el nivel de satisfacción con respecto a tareas del puesto es baja, falta de reconocimiento de sus superiores, no tienen libertad de elegir sus métodos de trabajo. Respecto a los trabajadores con cargos de confianza el nivel de instrucción no se mejoró respecto del que se tenía cuando ingreso. Queda demostrada la

validez de su hipótesis referente a que el Desarrollo de Personal contribuye de manera positiva en la Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión.

Antecedentes internacionales

Broggi A. (2010). *Metodología para la mejor Administración de los Recursos Humanos en la Gestión de empresas de servicio en etapa de maduración* (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires, Argentina. Quien concluyó que: Los Recursos Humanos están tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de las empresas. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos productivos, así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

Para las empresas de servicios que se encuentra en etapa de maduración, la decisión de optar por analizar y gestionar a los Recursos Humanos ayudará a comprender la situación de estos, a tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura para intentar un nuevo crecimiento de la empresa y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento.

Asimismo, es posible afirmar que, el dominio de destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen una importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos,

de reconocimientos, todas estas, características de la nueva gestión de personas, con la cual se refuerza la validez de la hipótesis principal.

Igualmente, la puesta en práctica de estrategias de motivación, entre otros, la asignación a los empleados de los recursos necesarios e indispensables, la implementación de áreas de trabajo con equipos y tecnología, ambientes y condiciones saludables de trabajo que propicien un clima organizacional adecuado, de armonía e integración de equipos de multidisciplinares, contribuye decisivamente en el trabajo eficiente y en el logro de resultados; aseveración que se ha demostrado con los análisis cuantitativos de las variables en estudio.

Espín F. G. W. (s.f). *Análisis y Seguimiento de los Resultados de la Evaluación del Desempeño de la Dirección de Administración de Recursos Humanos* (Diplomado Superior), Instituto de Altos Estudios, Ecuador. Quien concluyó que: Existen varios métodos para evaluar al personal, pero estos han evolucionado en función, de las necesidades de cada una de las instituciones públicas y de acuerdo al entorno del país. La calidad del personal con que cuenta el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, dependerá de una adecuada selección y evaluación del desempeño.

La Dirección para Administración de Recursos Humanos, presenta problemas internos generados por la falta de una evaluación objetiva como son: evaluación por jefe inmediato sin criterios técnicos, falta de retroalimentación con los colaboradores.

La Dirección de Administración de Recursos Humanos, es un departamento altamente activa que necesita una herramienta que le permita evaluar el desempeño de los colaboradores mediante un sistema organizado de actividades, para cumplir eficientemente con los objetivos, debe contar con el apoyo de una herramienta que sea

un sistema de medición de resultados, de información dentro del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

Giraldo H. C. P. (2004). *Creación de un Modelo de Evaluación de Desempeño Bajo la Teoría de las Competencias* (Tesis de pregrado). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Quien concluyó que: La estrategia de la evaluación de desempeño por competencias aparece como una herramienta de gran utilidad para mejorar los procesos organizacionales porque, a través de su nivel de análisis, logra poner en relieve las dinámicas internas que afectan el desempeño de los trabajadores y permite proyectarlas al funcionamiento de equipos de trabajo, de departamentos y sucursales al interior de la misma organización. Pese a su importancia, el gran número de publicaciones sobre este tema, así como la mayoría de trabajos de grado no han conseguido superar el ejercicio descriptivo y, por tanto, se carece de una guía práctica para poder poner en marcha programas de evaluación de esta naturaleza. Con el modelo que diseñamos, hemos intentado superar este vacío mediante un ejercicio de análisis conceptual con el cual intentamos delimitar el alcance de los modelos teóricos para ponerlo al servicio del diseño de un instrumento de fácil aplicación que incluye formatos adaptables a cualquier organización o grupo de trabajo, complementando con las instrucciones para su construcción y posterior aplicación.

Hernández A. E. A. (2000). *En Opción al Grado de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales* (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de las Garza. Quien concluyó que: En las actividades de trabajo del personal se tomó en cuenta una muestra dónde se detecta diferencia de actividades de lo que debe ser contra lo que es del puesto. Los puestos son:

Técnico en Mantenimiento, Intendente, Vigilante, Jefe de Oficina Laboratorio de Computo, (véase comparativo de funciones). Es recomendable la revisión de la descripción de puestos para la organización, que nos servirá de apoyo para los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente. Cabe mencionar que, en caso del área de Servicios Generales, el personal realiza actividades múltiples que contribuyen al desarrollo de sus tareas diarias.

Latorre N. M. F. (2012). *La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral* (Tesis Doctoral). Universidad de Valencia, Valencia, España. Quien concluyó que: Las prácticas de RR.HH. orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundará en mayor satisfacción y desempeño. El apoyo organizacional muestra su potencial para aumentar la satisfacción por su carácter discrecional y de reconocimiento.

Los resultados de esta tesis proporcionan evidencia teórica a la investigación multinivel (constructos emergentes y modelos homólogos) y son una muestra de cómo el todo es más que la suma de las partes, proporcionando en algunos casos, resultados diferentes para las mismas variables en diferentes niveles teóricos. Además, proporcionan una visión general del funcionamiento de la organización, teniendo en cuenta sus constricciones, desde la existencia de una serie de prácticas de RR.HH. orientadas al compromiso y cómo se relacionan con el desempeño organizacional.

Por último, el resultado de la presente tesis aporta evidencia empírica a algunas de las relaciones propuestas por el modelo integrador del funcionamiento de la organización de

Ostroff y Bowen (2000). Este modelo global abre nuevas vías para la investigación a nivel global de la organización, ya que ha mostrado su valor heurístico.

Maeztu H. I. (2008). *Factores Determinantes de la Gestión de los Recursos Humanos en las Pyme* (Tesis Doctoral). Universidad de Cádiz. Quien concluyó que: Se ha puesto de manifiesto la importancia económica y social de las pequeñas y medianas empresas, que ha propiciado en nuestro entorno más próximo, la Unión Europea, una preocupación por fomentar medidas, tanto para la creación de nuevas empresas como para su consolidación. Entre éstas destacan las políticas dirigidas a la formación de los empresarios, así como aquellas encaminadas a favorecer mejores condiciones de acceso y coste de la financiación de las empresas.

Es necesario desarrollar una política comunitaria para las pequeñas y medianas empresas dirigida a liberar el gran potencial sin explotar de las pymes para crear crecimiento y empleo en la Unión Europea. De esta forma, estas empresas ganarán en competitividad, en particular mediante la promoción del espíritu empresarial, un mayor acceso a los mercados interior y exterior, una simplificación de la legislación comunitaria, una mejora de su potencial de crecimiento y una cooperación efectiva con las partes interesadas en las pequeñas y medianas empresas. No obstante, y, a pesar del esfuerzo realizado por la Administración para favorecer el entorno de las pymes, es necesario continuar con el desarrollo de acciones que mejoren su entorno burocrático, su organización interna y productiva, la inversión en intangibles, etc.

En este sentido, promover y favorecer políticas de gestión de recursos humanos acordes a las particularidades de este tipo de empresas, les facilitaría poder enfrentarse con éxito a esos nuevos retos a los que se enfrenta hoy en día la pequeña y mediana

empresa, como son la globalización de los mercados, la renovación tecnológica, entre otros.

Oliva S. C. E. (2008). *Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° del Personal de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito* (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador. Quien concluyó que: La gestión de recursos humanos utilizando la metodología de 360° con la técnica de elección forzada, apoyara en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. Con lo cual todos los empleados conocerán los resultados que se esperan obtener y los factores importantes a considerarse en los niveles ocupacionales.

La utilización del sistema de evaluación de desempeño de 360° con la técnica de elección forzada, producirá una alta motivación en los empleados de la Coopccq (Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito), lo que repercutirá en su rendimiento y logrará llegar a los objetivos institucionales. Este sistema de evaluación de desempeño de 360°, contribuirá para la retroalimentación de los subsistemas de reclutamiento y selección de personal y para actualizar los perfiles ocupacionales.

Mejorará la comunicación entre jefe-subordinados-pares, con lo cual se genera un ambiente de trabajo adecuado y permite cumplir los objetivos institucionales. La evaluación permitirá obtener un parámetro acerca de las necesidades de capacitación y de satisfacción laboral. La capacitación, debe hacer énfasis en la actualización de los procedimientos administrativos y la actualización técnica del personal. Se llegó a la conclusión que no tienen un sistema de evaluación de desempeño.

Seguí M. E. (2007). *La Gestión del Capital Intelectual en las Entidades Financieras. Caracterización del Capital Humano en las Cooperativas de Crédito* (Tesis Doctoral).

Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España. Quien concluyó que: La información financiera tradicional necesita incorporar otro tipo de información referente al capital intelectual de las empresas. Si los intangibles son los principales factores en la creación de valor de los negocios actuales, no puede existir otra conclusión. Sólo así la información financiera será útil a los usuarios en términos de relevancia y transparencia. De este modo, respecto a los stakeholder de la empresa, la información financiera que no contemple los intangibles difícilmente estimará correctamente los potenciales beneficios futuros de esa inversión y, por lo tanto, difícilmente se podrá acabar con los rendimientos positivos anormales fruto de las asimetrías en la información. Por otra parte, respecto a la dirección de la organización, no es asumible que los elementos que sustentan la competitividad de la empresa (los intangibles) no participen en su diseño estratégico. No obstante, la información financiera no sólo debe ser relevante sino también comparable.

Como conclusiones menores, se puede considerar que la confección de información sobre el capital intelectual de la empresa ayudaría a una mejor gestión de las inversiones. Puesto que muchas de éstas son de carácter intangible (y se reconocen sólo como gastos del periodo), el poder contar con un estado financiero complementario permitiría un mejor control de las mismas y de su renovación.

2.2 Bases teóricas de gestión de recursos humanos y evaluación de desempeño

2.2.1 Chiavenato I. (s.f), *Gestión del Talento Humano*. Conceptualización de la variable independiente, gestión de recursos humanos.

La Administración de Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

2.2.1.1 El papel expansivo de la función de RH

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros.

2.2.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos

los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH (Administración de Recursos Humanos), cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más

productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

2.2.1.3 Gestión del talento humano

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso

administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La Administración de Recursos Humanos está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la persona, a saber.

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- Administración de cargos y salarios
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación y desarrollo del personal
- Desarrollo organizacional
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Los seis procesos de la Gestión del talento humano

1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal:

¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o

suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

- 2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

- 3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales:** ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

- 4. Desarrollo de personas, División de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

- 5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas,

incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

- 6. Evaluación de personas, División de personal:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

2.2.1.4 Estructura del órgano de gestión de talento humano

Tradicionalmente, los órganos de ARH (Administración de Recursos Humanos) se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación intra departamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas. Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios.

Influencias ambientales externas: Leyes y reglamentos, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales.

Influencias ambientales internas: Misión organizacional, Visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo.

2.2.1.5 Principales procesos de gestión de talento humano.

- **Admisión de personas:** ¿Quién debe trabajar en la organización?
Reclutamiento de personal, selección de personal.
- **Aplicación de personas:** ¿Qué deberán hacer las personas? Diseño de cargos, Evaluación del desempeño.
- **Compensación de personas:** ¿Cómo compensar a las personas?
Compensación y remuneración, beneficios y servicios.
- **Desarrollo de las personas:** ¿Cómo desarrollar a las personas? Capacitación y desarrollo, programas de cambios, programas de comunicación.
- **Retención de personas:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo?
Capacitación y desarrollo, programas de cambio, programas de comunicación.
- **Monitoreo de personas:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Sistemas de información gerencial, bases de datos.

El capital intelectual es el activo más valioso. La razón es que en la actualidad los principales componentes de costo de un producto son I&D (Investigación y Desarrollo), activos inteligentes y servicios. El capital intelectual, activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital, está en

el cerebro y no en el bolsillo del patrón. La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional.

2.2.1.6 Administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de asesoría.

Existe un principio básico en la administración de recursos humanos: administrar personas es una responsabilidad de línea y una función de staff. ¿Qué significa esto? Muy sencillo: quien debe administrar las personas es el propio gerente o supervisor, al cual está subordinada. Él tiene la responsabilidad lineal y directa de la conducción de sus subordinados. Por esta razón, existe el principio de unidad de mando: cada persona debe tener uno y solo un gerente. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esta responsabilidad de administrar a su personal, debe recibir asesoría y consultoría del órgano de ARH (Administración de Recursos Humanos), que le proporciona los medios y servicios de apoyo. En consecuencia, administrar personas es una responsabilidad de cada gerente, que a su vez debe recibir orientación del staff respecto de las políticas y procedimientos adoptados por la organización.

2.2.1.7 Centralización y descentralización de las actividades de Recursos Humanos.

El concepto básico de que administrar personas es responsabilidad de línea y función de staff es fundamental porque las empresas siempre enfrentaran el problema del grado relativo de centralización y descentralización de sus áreas de

actividades. En el área de RH (Recursos humanos) siempre predominó la fuerte tendencia hacia la centralización y concentración de la prestación de servicios a las demás áreas empresariales. La actividad prestadora de servicios del staff prevalecía sobre la responsabilidad de línea de los gerentes de la empresa, de modo que el staff tomaba las decisiones características de la línea. La centralización predominaba sobre la descentralización.

En la actualidad, nuestro concepto central está volviéndose una necesidad imperiosa para la supervivencia de las empresas, y ya es una realidad en las más promisorias y exitosas donde este concepto central viene implementándose con fuerza, así el balance de las fuerzas está inclinándose con rapidez hacia la descentralización y desmonopolización de las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Gradualmente, el área está dejando de ser la prestadora de servicios especializados de recursos humanos, abandonando paulatinamente sus operaciones burocráticas y está transformándose cada vez más en un área de consultoría interna para preparar y orientar a los gerentes de nivel medio para enfrentar la nueva realidad. Estos se convierten en los nuevos gestores de las personas dentro de las empresas, lo cual significa que las decisiones y las acciones relacionadas a las personas pasan a la competencia de los gerentes y ya no son exclusividad del área de administración de recursos humanos.

2.2.1.8 Conflictos entre línea y staff.

Cuando los dos bandos, son gerentes de línea y especialistas de Recursos Humanos, toman decisiones sobre personas, generalmente se presentan conflictos. El conflicto se genera porque los gerentes de línea y los especialistas de Recursos

Humanos no se ponen de acuerdo sobre quien tiene autoridad para tomar decisiones sobre personas o porque tienen diferentes orientaciones al respecto. Los conflictos entre línea y staff ya son tradicionales.

El especialista de staff está preocupado por sus funciones básicas de consultoría, conserjería e información, y no por su especialidad. El especialista no tiene autoridad directa sobre el gerente de línea, pero este si tiene autoridad para tomar decisiones relacionadas con sus operaciones y sus subordinados. En las organizaciones no siempre existe distinción clara entre línea y staff. El conflicto entre especialistas de Recursos Humanos y gerentes de línea es más crítico cuando las decisiones exigen un trabajo conjunto en asuntos como disciplina, condiciones de trabajo, transferencias, promociones y planeación personal.

Existen tres maneras de reducir el conflicto entre línea y staff

1. Demostrar al gerente de línea los beneficios de emplear programas de Recursos Humanos.
2. Asignar responsabilidad de algunas decisiones de Recursos Humanos exclusivamente a los gerentes de línea y la de otras exclusivamente a los especialistas de Recursos Humanos.
3. Entrenar a ambos bandos, gerentes de línea y especialistas de Recursos Humanos cómo trabajar juntos y tomar decisiones conjuntas.

Responsabilidades de administración de recursos humanos de los gerentes de línea

Las organizaciones exitosas definen las responsabilidades de línea de los gerentes:

- Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado.
- Integrar y orientar a los nuevos empleados en la organización.
- Capacitar a los empleados
- Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el cargo ocupado.
- Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo.
- Interpretar las políticas y los procedimientos de la organización.
- Controlar los costos laborales
- Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona.
- Crear y mantener elevada la moral del equipo
- Proteger la salud y proporcionar condiciones adecuadas de trabajo.

A medida que la organización crece, el trabajo de los gerentes de línea se divide y se especializa, y requiere la ayuda de la consultoría de staff de Recursos Humanos. La administración de recursos humanos se convierte entonces en una función especializada de staff.

Con el principio de responsabilidad de línea y función de staff a la vista, se debe descentralizar la gestión de las personas en el nivel de las gerencias de línea, por una parte, mientras que la otra mantiene la función de asesoría y consultoría internas a través del órgano de Recursos Humanos. Cada persona debe representar su papel para dar lo mejor en términos de conducción de personas hacia los objetivos de la organización.

2.2.1.6 Nuevos papeles de la función de Recursos Humanos:

Con todas estas transformaciones en el mundo entero, el área de Recursos Humanos atraviesa profundos cambios y, en los últimos tiempos, el área experimenta una fuerte transición.

Cuadro No 1 Función de Recursos Humanos.

De:	Para:
<ul style="list-style-type: none"> - Operacional y burocrático. - Vigilancia y control. - Corto plazo e inmediatez. - Administrativo. - Enfoque de la función. - Enfoque interno e introvertido. - Reactivo y solucionador de problemas. - Enfoque en la actividad y en los medios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégico. - Sociedad y compromiso. - Largo plazo. - Consultivo. - Enfoque en el negocio. - Enfoque externo y en el cliente. - Proactivo y preventivo. - Enfoque en resultados y fines.

Fuente: Chiavenato I., *Gestión de Talento Humano*, Editorial Mc Graw Hill

Cuadro No 2 Las nuevas características de la Administración de Recursos Humanos

Antes	Ahora
<ul style="list-style-type: none"> - Concentración en la función de RH. - Especialización de las funciones. - Varios niveles jerárquicos. - Introversión y aislamiento. - Rutina operacional y burocrática. - Preservación de la cultura organizacional. - Énfasis en los medios y procedimientos. - Búsqueda de eficiencia interna. - Visión orientada hacia el presente y el pasado. - Administración de recursos humanos. - Hacer todo de manera aislada – individualismo. - Énfasis en los controles operacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en el negocio medular del área. - Gerencia de procesos. - Aplanamiento y downsizing. - Benchmarking y extroversión. - Consultoría y visión estratégica. - Innovación y cambio cultural. - Énfasis en los objetivos y resultados. - Búsqueda de la eficacia organizacional. - Visión orientada hacia el futuro y el destino de la empresa. - Asesorar la gestión con personas. - Colaboración entre los gerentes y equipos. - Énfasis en la libertad y la participación.

Fuente: Chiavenato I., *Gestión de Talento Humano*, Editorial Mc Graw Hill

Cuadro No 3 Definición de funciones de Recursos Humanos

Papel de RH	Resultado	Característica principal	Actividad
Administración de estrategias de recursos humanos	Ejecución de la estrategia	Socio estratégico para ayudar a conseguir objetivos organizacionales	Ajuste de las estrategias de RH (Recursos Humanos) a la estrategia empresarial: diagnóstico organizacional para detectar fortalezas y debilidades de la organización.
Administración de la infraestructura de la empresa	Construcción de una infraestructura eficiente	Especialista administrativo para reducir costos y aumentar el valor.	Reingeniería de procesos de la organización: servicios en común para el mejoramiento continuo.
Administración de la contribución de los empleados	Aumento del involucramiento y la capacidad de los empleados.	Defensor de los empleados para capacitar e incentivar a las personas.	Escuchar y responder a los empleados: proporcionar recursos a los empleados para incentivar las contribuciones.
Administración de la transformación y el cambio.	Creación de una organización renovada.	Agente de cambio de innovación para mejorar la capacidad de adaptación.	Gestionar la transformación y el cambio: asegurar capacidad para el cambio y la identificación y la solución de problemas.

Fuente: Chiavenato I., *Gestión de Talento Humano*, Editorial Mc Graw Hill

Nuevas exigencias de la ARH (Administración de Recursos Humanos)

- Nueva visión del hombre, del trabajo y de la empresa.
- Estructura plana, horizontal, aplanada, de pocos niveles jerárquicos.
- Organización orientada hacia procesos y no hacia funciones especializadas y aisladas.
- Necesidad de atender al usuario, interno o externo y si es posible encantarlo.
- Sintonía con el ritmo y la naturaleza de los cambios ambientales.
- Visión orientada hacia el futuro y hacia el destino de la empresa y las personas.
- Necesidad de crear valor y agregar valor a las personas, a la empresa y al cliente.
- Creación de condiciones para una administración participativa basada en equipos.
- Agilidad, flexibilidad, dinamismo y proactividad.
- Compromiso con la claridad y con la excelencia de servicios.

Cuadro No 4 Características de la Administración de Recursos Humanos: antes y ahora.

	Antes	Ahora
Cúpula de ARH (Administración de Recursos Humanos)	Orientada operacionalmente: énfasis en las reglas y los procedimientos	Orientada estratégicamente: énfasis en la misión y visión.
Funciones de la dirección	Define la misión, la visión y los objetivos para los gerentes.	Define los valores que fundamentan la conducta de los gerentes y de las personas.
Función de la gerencia media.	Acompañamiento y control de los gerentes de nivel medio	Asesoría y apoyo a los gerentes de nivel medio.
Función de la gerencia inferior	Empleado: solo seguidor de las normas internas.	Dueño del proceso: Líder de las personas
Sistema de remuneración	Salario fijo basado en el nivel del cargo ocupado.	Incentivos basados en las metas y resultados alcanzados. Remuneración variable y flexible.
Función principal	Prestación de servicios especializados a todos los órganos de la empresa.	Asesorar a los gerentes para agregar valor a la empresa y a los empleados
Enfoque principal	Enfoque en los productos y servicios ofrecidos por el área de RH. Objetivos departamentales y tácticos. Prestación de servicios internos.	Enfoque en los clientes y usuarios. Objetivos organizacionales y estratégicos. Consultoría y asesoramiento.

Fuente: Chiavenato I., *Gestión de Talento Humano*, Editorial Mc Graw Hill

2.2.2 Castillo A. J. D. (2014). *Gestión del Talento Humano*. Conceptualización de la variable independiente, gestión de recursos humanos.

2.2.2.1 La dirección de personal.

Aún en tiempos de recesión económica, cuando la pérdida del empleo amenaza a los trabajadores, es difícil encontrar estadísticas que muestren altos índices de satisfacción y productividad laboral. Es esperable que en estas condiciones las personas que tienen el privilegio de estar empleadas realicen su trabajo con entusiasmo y eficiencia.

Adicionalmente, la competencia impuesta por la globalización de los mercados ha generado mayor movilidad de la fuerza laboral. Cada vez el trabajador con talentos especiales tiene mayores posibilidades de buscar las oportunidades laborales que considera interesantes y retadoras.

Por lo anterior, las organizaciones enfrentan el problema de convertir los trabajadores de bajo desempeño en colaboradores de alta productividad y retener las personas que poseen los talentos requeridos para mantener su competitividad.

La Dirección de Personal es la función administrativa encargada de conducir a los integrantes de la empresa en la búsqueda de su misión y metas. Evidentemente lo que se dirige es gente para que mantenga en marcha la compañía.

Por algún tiempo se pensó que la cualidad básica del dirigente era su competencia para mantener excelentes relaciones humanas. Después se ha considerado que el buen directivo no sólo elabora planes acertados, estructura

las actividades de la empresa y controla sus resultados, sino que es capaz de influir en la gente para que su comportamiento sea funcional con lo planeado y con lo organizado. En otras palabras, se planea, organiza, coordina y controla para lograr que la gente realice lo que tiene que hacer.

Los autores Koontz y O'Donnell sostienen que: la "diferencia de las funciones de planeación y organización con la función de dirección, es comparable a la que hay entre el momento en que se está sentado en un automóvil con el motor prendido, pero sin marcha, y el momento en que se mete el cambio de velocidad".

Por su naturaleza, la Dirección es un proceso básico de la administración general y en especial de la Gestión del Talento Humano, pues en el centro del sistema administrativo está el factor humano.

Cada vez se hace más difícil dirigir a la gente en forma autocrática. Pocos resultados deseables se pueden lograr en las empresas por "decreto", es decir mediante la imposición de órdenes, especialmente a medida que se depende en mayor proporción de la lealtad y colaboración de la fuerza laboral.

Es evidente la necesidad de crear las condiciones que estimulen a la gente para que dirija sus esfuerzos en forma constructiva. Por eso la responsabilidad de los directivos empresariales se asocia cada vez más con la motivación de sus colaboradores que con el manejo de subalternos. Se podrá decir entonces que la gente no se maneja; se motiva. Los dirigentes requieren utilizar sus mejores talentos para innovar e inspirar, en lugar de hacerlo para amedrantar y manipular a sus colaboradores. En esta parte del libro se estudiarán las funciones de Motivación, Remuneración, Gerencia

Participativa y Liderazgo, como elementos esenciales para influir en el comportamiento de la fuerza laboral.

2.2.2.2 La motivación

Todas las organizaciones buscan tener una fuerza laboral altamente motivada. Sin embargo, las mediciones confiables muestran una baja motivación laboral que dificulta el crecimiento sostenible.

La falta de compromiso, el ausentismo, la deslealtad, los conflictos, la resistencia a los cambios, la negligencia, la renuncia de los mejores trabajadores y en general el desempeño mediocre de la gente, son algunas de las dificultades que enfrenta la dirigencia empresarial. Con solo visitar las diferentes organizaciones a las que tenemos acceso, se puede comprobar que algunas personas trabajan según sus capacidades, mientras que otras lo hacen con un desánimo evidente.

La falta de entusiasmo por el trabajo se evidencia en algunas industrias por la frecuencia de accidentes y riñas que se presentan en las puertas de salida, como resultado del afán desmedido por abandonar el sitio de labores.

Aunque la selección haya sido cuidadosamente realizada para vincular a las personas que tengan los talentos, competencias y actitudes requeridas para desempeñar los cargos, con frecuencia se encuentra que éstas no mantienen un impulso constante para hacer su trabajo de la mejor forma posible.

De otro lado, las organizaciones requieren colaboradores dispuestos a defender su institución, cuestionar positivamente las condiciones de trabajo,

proponer soluciones novedosas a los problemas laborales, ayudar a sus compañeros de trabajo a cumplir su misión, y realizar otros esfuerzos voluntarios para incrementar su competitividad.

El estudio de la motivación humana contribuye la comprensión de la integralidad, complejidad y dignidad del ser humano, lo cual permite entender las razones por las cuales existen trabajadores que hacen su tarea mejor que otros, a pesar de tener conocimientos y capacidades equivalentes.

En este capítulo se analizan diferentes teorías que tratan de explicar la conducta humana en el trabajo, con la esperanza de identificar los factores que motivan a las personas a desarrollar el máximo potencial laboral, para su beneficio y el de la empresa.

Como las demás funciones de la Gestión del Talento Humano, la Motivación es responsabilidad específica de cada dirigente, pero en general, la división de gestión humana es la encargada de lograr que esta función se realice adecuadamente.

Para facilitar la comprensión de la dinámica motivacional es necesario aclarar los conceptos básicos que intervienen en su discusión.

Motivación. Este es un concepto amplio, cuyos intentos de definición usualmente lo reducen a sus aspectos más importantes.

Por ejemplo, Young considera la motivación como "el proceso para despertar la acción, sostener y regular el patrón de actividad". Para Atkinson el término motivación se refiere "a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos". Para Robbins la motivación es "el deseo del trabajador por hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la

Organización, condicionada por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual".

En el campo empresarial, podemos definir la motivación como el proceso mediante el cual cada trabajador utiliza su máximo potencial para realizar su tarea laboral, en búsqueda de un resultado mediante el cual puede satisfacer sus necesidades particulares.

Satisfacción en el trabajo. Es un estado emocional agradable, derivado de los logros que está obteniendo la persona como consecuencia de su labor. Es la relación percibida entre lo que busca la persona en su trabajo y lo que está alcanzando. La satisfacción es un estado de equilibrio, resultante de una acción de logro.

Frustración en el trabajo. Es la ausencia de logro de algo que se necesita y se busca en el trabajo. Es lo contrario de satisfacción.

Motivos. Son la expresión de las necesidades de las personas y por lo tanto son particulares e internos.

Lo importante de entender aquí es que la motivación apunta hacia las reales necesidades del ser humano. Es decir, lo que legitima el proceso motivacional es el ofrecimiento de oportunidades para satisfacer las auténticas carencias de la persona. En cambio, la manipulación se centra en los intereses del manipulador con desprecio por las necesidades genuinas de las personas que son objeto de su proceder.

2.2.2.3 Importancia de la motivación

A medida que los mercados se hacen más exigentes y competitivos, las organizaciones dependen más de los talentos, competencias, compromiso y lealtad de sus integrantes. El desempeño extra de la gente es difícil de conseguir mediante la intimidación o el autoritarismo. Por el contrario, la actitud favorable de los trabajadores hacia la misión de la institución se promueve mediante el establecimiento de un conjunto de condiciones motivadoras.

Otra de las responsabilidades de los dirigentes empresariales es la creación y mantenimiento de condiciones laborales que animen a los empleados a buscar eficientemente los objetivos de la empresa. La creación de las condiciones que sean percibidas por los trabajadores como estimulantes requiere un sólido conocimiento de la motivación humana por parte de todos los directivos de la empresa.

En general los ejecutivos deben entender no solamente a las personas en su propia Institución, sino también las motivaciones de muchas personas del entorno como son los accionistas, competidores y desde luego los clientes.

Hemos dejado establecido desde el comienzo de este libro que el propósito fundamental de la Gestión del Talento Humano es optimizar el desempeño de la fuerza laboral mediante la obtención y mantenimiento de personas motivadas y capacitadas para realizar su trabajo. Esto implica que cualquier esfuerzo por lograr mayor productividad es inútil, si no hay motivación en los integrantes de la empresa, pues aún el mismo desarrollo de la gente se da como resultado de su motivación.

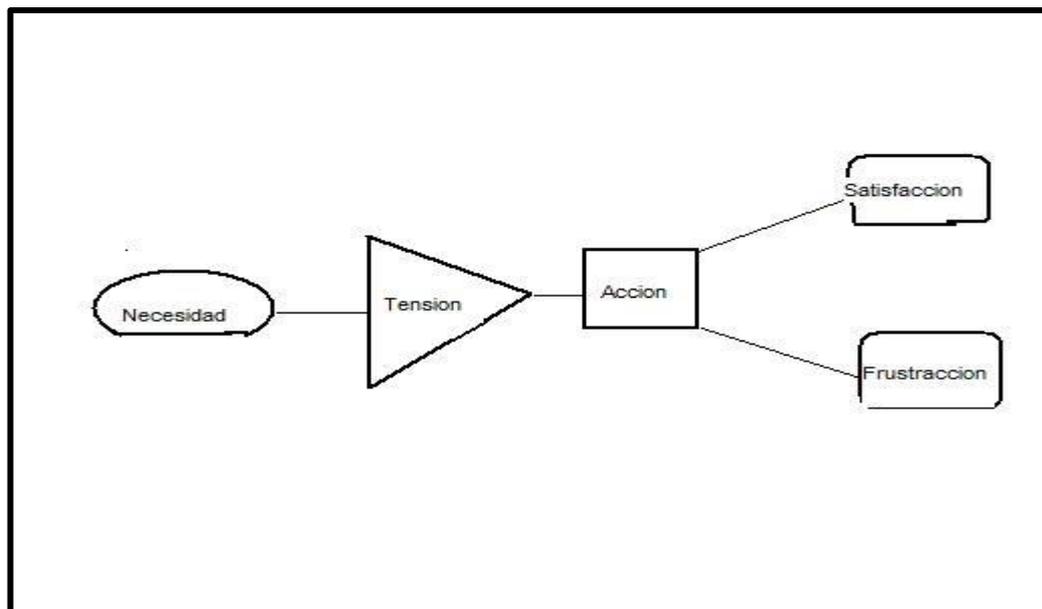
2.2.2.4 El proceso de motivación

La base de la motivación humana es la necesidad percibida, la cual genera en el individuo una tensión o desequilibrio que lo conduce a realizar una serie de actividades tendientes a reducir o eliminar dicha situación.

Si mediante su comportamiento el individuo logra satisfacer su necesidad sentida, alcanza entonces un estado de equilibrio y su actividad en ese sentido pierde intensidad, mientras vuelve a sentir dicha carencia o una diferente. Si, por el contrario, el individuo falla en la búsqueda de satisfacción, su estado es de frustración, en cuyo caso insistirá en una conducta que considere viable al cubrimiento de su necesidad.

Este proceso motivacional puede representarse de la siguiente manera:

Gráfico No 1 El proceso motivacional



Fuente: Castillo A. J. D. (2014). *Gestión Del Talento Humano*. Edición digital.

El enfoque tradicional de la motivación humana contempla la noción según la cual el ser humano tiene un conjunto cambiante de necesidades que lo incitan a actuar. Las necesidades humanas son el resultado de diversos factores, tales como antecedentes familiares, experiencia, educación, valores y en general de las características individuales de cada persona. Esto hace que cada individuo tenga su propia escala de necesidades, la cual es cambiante como son los factores que la origina.

Si bien es cierto que las necesidades son intrínsecas al ser humano, las condiciones motivantes o estímulos están en la Institución y en su entorno. El proceso motivacional requiere de dos elementos: las necesidades de parte del trabajador y la oportunidad de satisfacerlas, al lado de la empresa. Los directivos empresariales deben esforzarse por conseguir que sus trabajadores tengan condiciones estimulantes para que su conducta laboral les permita satisfacer la mayor proporción de sus necesidades. Al fallar en este propósito, la brecha entre las necesidades de los trabajadores y las condiciones que ofrece la institución tiende a aumentarse y con ella la frustración y el desánimo de la fuerza laboral.

Dentro de esta forma de explicar la conducta humana en el trabajo, el Individuo es visto como un buscador incesante de logros que le permitan satisfacer sus reales necesidades. A medida que la compañía le ofrece oportunidades para lograr mayores satisfacciones, intensifica su búsqueda de condiciones que le permitan cubrir necesidades cada vez más importantes para él. Así mismo en la medida que sufre frustraciones, disminuye su interés por alcanzar metas significativas dentro de la empresa.

En otras palabras, el ser humano permanece en búsqueda del incremento de su satisfacción, alegría y felicidad, y como tal, dueño de un incalculable potencial de desempeño, dispuesto a colocarlo al servicio de la empresa, si ésta le ofrece las condiciones favorables para realizarse plenamente.

2.2.2.5 La remuneración

Utilizando sus talentos y competencias al servicio de los demás, los seres humanos adquieren el derecho a una compensación económica que les permita atender sus reales necesidades y las de sus familias.

Aunque persiste la duda sobre la correlación positiva entre nivel salarial y satisfacción laboral, lo que sí es ampliamente admitido es la aspiración de los trabajadores a ser recompensados equitativamente, lo cual constituye un factor poderoso de su motivación.

Un sistema de remuneración mal diseñado o peor aún, la inexistencia de normas y políticas que aseguren una compensación adecuada de los integrantes de la empresa son condiciones que fomentan la salida de los mejores talentos hacia la competencia.

La función de Remuneración se cubrirá con un enfoque integral, es decir considerando no sólo el salario sino las prestaciones sociales, los beneficios laborales y los incentivos como elementos de la recompensa que recibe el trabajador por los servicios que presta a la empresa. Por esta razón es preferible utilizar el término genérico de remuneración al de salarios, que es restrictivo. El énfasis excesivo en los salarios desorienta no solo a los

directivos empresariales sino a los trabajadores mismos, al perder de vista los otros componentes que integran la compensación de los servicios laborales.

El costo laboral junto con los costos financieros de materia prima, tecnología y demás egresos de la empresa son objeto de mucha preocupación de la dirigencia empresarial que procura maximizar sus utilidades, tratando de aumentar los ingresos por concepto de la venta de los productos y/o servicios, al mismo tiempo que reduce los costos de los insumos requeridos en su operación.

Si se reconoce que la maquinaria, las instalaciones físicas, la materia prima, la tecnología y todos los recursos que intervienen en el proceso productivo, son utilizados en forma eficiente o ineficiente por los trabajadores, entonces se podrá estar de acuerdo en que la mejor inversión que puede hacer la empresa será la obtención y mantenimiento de una fuerza laboral capacitada y motivada.

De otro lado, la recompensa económica que reciben los trabajadores de parte de la institución constituye en la mayoría de los casos, la única fuente de ingresos para cubrir sus gastos personales y familiares. Lo anterior demuestra la importancia que tiene el tema que trataremos a continuación, tanto para la empresa como para sus colaboradores.

Como quedó claro en el capítulo anterior, la recompensa monetaria no es el único estímulo del trabajador, pero indiscutiblemente juega un papel muy importante en su motivación, especialmente cuando se constituye en el único símbolo de progreso laboral, por ausencia de otros reconocimientos.

La pérdida de personas talentosas atraídas por las mejores condiciones económicas que ofrecen las empresas competidoras, los frecuentes reclamos

ocasionados por la existencia de salarios que no consultan con la real importancia de los cargos y el desánimo experimentado por el personal que considera inequitativa su remuneración, son algunas de las dificultades que enfrentan las organizaciones que no han logrado establecer políticas, normas, procedimientos y escalas salariales que garanticen una compensación equitativa al interior de la empresa y competitiva con su mercado laboral. Debemos tener en cuenta que los trabajadores son especialmente sensibles a los salarios establecidos arbitrariamente.

La tarea del especialista en Remuneración incluye la elaboración conjuntamente con los directivos de la empresa, de los presupuestos destinados a cubrir todos los costos del personal, además de promover la creación de políticas adecuadas de recompensas, procedimientos de aumentos salariales y el diseño de una estructura salarial que consulte con la capacidad de la empresa, las condiciones del mercado laboral y con la situación económica general. En otras palabras, el desafío del responsable de la remuneración es contribuir a vincular y mantener una fuerza laboral altamente motivada y eficiente, mediante el diseño de un sistema integral de remuneración.

La función de Remuneración aparece en los orígenes mismos de la gestión humana, al punto que junto con el reclutamiento y control de la fuerza laboral son las actividades primarias de la incipiente Administración de Personal. Sin embargo, su tecnificación es relativamente reciente, con la aparición de las aplicaciones computacionales en la elaboración de la estructura salarial, y los diferentes incentivos económicos.

2.2.2.6 Modalidades de remuneración salarial

Existen dos modalidades básicas de pago del trabajo: a) Por unidad de tiempo y b) por tarea realizada.

Remuneración por unidad de tiempo. El salario basado en el tiempo, ya sea por hora, día, semana o mes, es de fácil administración. Este método de compensación es especialmente aplicable en situaciones en las cuales el trabajo es difícil de estandarizar y su volumen no está bajo el control del empleado. Tiene la desventaja de no facilitar la predeterminación de los costos de mano de obra, y de crear en los trabajadores la idea de que se les paga por permanecer en el trabajo y no por lo que producen.

Remuneración por tarea realizada. El salario es asignado por unidad de trabajo realizado. Este segundo método de remuneración ha sido designado con el nombre genérico de incentivos y de los cuales existen algunas variantes que describiremos más adelante.

A continuación, analizaremos los diferentes métodos de valoración de cargos, las fuentes de información del mercado laboral y finalmente revisaremos las técnicas de diseño de la estructura salarial.

Para que la estructura salarial de la empresa sea equitativa en su interior y competitiva en el exterior, debe fijar sus niveles salariales en relación con la importancia de los cargos y con el mercado laboral. Lo anterior

exige la valoración de los cargos y el conocimiento de los datos salariales del mercado laboral.

2.2.2.7 Valoración de cargos

La determinación de la importancia que cada cargo tiene en relación con los demás de la empresa, presupone el haber realizado el análisis y descripción de todos los cargos existentes en la Institución.

Los cuatro métodos más conocidos para la valoración de cargos son: a) jerarquización; b) clasificación por categorías; c) comparación de factores y d) asignación de puntos.

Los dos primeros métodos son cualitativos y los otros dos son cuantitativos. A continuación, se presenta una descripción sintetizada de cada una de las formas de valorar los cargos.

Método de jerarquización.

Mediante esta técnica, los cargos son comparados entre sí para clasificarlos en orden de importancia relativa.

La jerarquización puede ser hecha por una persona o por un comité. De todas maneras, para actuar como evaluador se requiere un serio conocimiento de todos los cargos y un buen criterio para discriminar y ponderar los trabajos. Existe mayor probabilidad de encontrar estas cualidades en un comité que en una sola persona, por lo que se corre menos riesgo de error

cuando se asigna a un grupo de personas conocedoras del tema, la responsabilidad de evaluar los cargos de la empresa mediante este método.

Los evaluadores deben realizar su tarea analizando la descripción de cada uno de los cargos a evaluar y utilizando factores previamente establecidos para valorar los cargos. Los criterios más comunes para ponderar los puestos de trabajo son: el objetivo del cargo y los talentos exigidos para lograrlo.

En la primera aproximación de la tarea, cada evaluador elabora una lista con los cargos en orden descendente de importancia. Posteriormente se somete esta clasificación preliminar a verificación, haciendo una comparación por parejas de todos los cargos. Para esto se construye una tabla de doble entrada con los listados de los cargos elaborados inicialmente, como se muestra a continuación. Tomemos como ejemplo cinco cargos cuya primera clasificación queda de la siguiente manera: a) secretaria general, b) auxiliar de contabilidad, c) cajero, d) cobrador y e) recepcionista. Elaboramos el cuadro de doble entrada, así:

Gráfico No 2 Jerarquización de cargos

Cargos	A	B	C	D	E	No. de Puntos
A	//////	1	1	1	1	4
B		//////		1	1	2
C		1	//////	1	1	3
D				//////	1	1
E					//////	0

Fuente: Castillo A. J. D. (2014) *Gestión Del Talento Humano*. Edición digital.

Se procede a comparar cada cargo de la columna de la izquierda con cada cargo que aparece en la hilera superior del cuadro, marcando un (1) punto cada vez que el puesto de la columna de la izquierda sea más importante. El nuevo ordenamiento resultará de acuerdo con el puntaje obtenido por cada cargo. En este ejemplo se encontró que, al verificar la primera clasificación, el cargo de cajero (C) resulta mejor valorado que el cargo de auxiliar de contabilidad (B).

Cuando la valoración mediante este método la realiza un comité, se trata de armonizar las diferentes valoraciones individuales en intercambios de opiniones personales. En caso de no lograrse el consenso del grupo, se procede a promediar los puntajes asignados por los evaluadores para cada cargo y se clasifican dichos cargos de acuerdo al puntaje promedio obtenido.

Este es el método más simple para valorar los cargos, especialmente indicado para ser utilizado en empresas pequeñas. Su principal desventaja consiste en la subjetividad con que pueden actuar los evaluadores al considerar los cargos en términos globales, en lugar de hacerlo discriminadamente en sus componentes.

Método de clasificación por categorías

Esta técnica consiste en clasificar los cargos dentro de categorías y grados que se establecen previamente, de acuerdo con la valoración que se le da a un conjunto de factores relacionados con el trabajo.

En la primera etapa de este método se determinan las categorías dependiendo de la naturaleza del trabajo. Por ejemplo, en una empresa

manufacturera típica se pueden dividir los cargos en tres categorías: trabajos operativos, trabajos de oficina y cargos directivos.

En la segunda etapa se establecen grados o niveles para cada categoría, de acuerdo con la valoración de factores tales como: la educación, experiencia, esfuerzo físico y/o mental requerido por el cargo, la responsabilidad y dificultad de los problemas que se presentan en el ejercicio del cargo. Cada grado debe estar claramente definido en términos de los factores escogidos. Para los cargos operativos de una empresa se pueden establecer entre 3 y 5 grados. A manera de ejemplo se presenta la definición de tres de ellos, así:

Grado 1. Comprende aquellos trabajos rutinarios que no necesitan ninguna educación escolar ni experiencia. Requieren considerable esfuerzo físico; poca responsabilidad por bienes de la empresa, y los problemas que se presentan son resueltos en forma sencilla.

Grado 2. En este grado están comprendidos los trabajos que exigen una educación técnica no superior a dos años y una experiencia mínima de un año. Requieren considerable esfuerzo físico, responde por herramientas y los problemas a resolver son de moderada dificultad.

Grado 3. Comprende trabajos que exigen una educación técnica mayor de dos años y una experiencia mínima de dos años. Requieren considerable esfuerzo físico, responden por herramientas y equipos, y los problemas por resolver exigen un considerable esfuerzo mental.

Definidas las categorías y sus grados respectivos, se procede ahora a ubicar los distintos cargos en la categoría y grado correspondiente. Para una

empresa pequeña la clasificación por categoría y sus diferentes grados podría ser como se presenta a continuación:

Gráfico No 3 Clasificación por categorías.

Categoría	Grado	Cargos
Operativo	1	Aseador, ayudante de taller, conductor.
	2	Soldador, mecánico, electricista
	3	Tornero, troquelador, fresador
Oficina	1	Mensajero, secretaria auxiliar, auxiliar de contabilidad
	2	Secretaria de gerencia, dibujante técnico, asistente administrativo
	3	Supervisor de ventas, jefe de compras, jefe de calidad, supervisión de producción
Dirección	1	Gerente de producción, gerente financiero, gerente de ventas, director de personal.
	2	Gerente general.

Fuente: Castillo A. J. D. (2014) *Gestión Del Talento Humano*. Edición digital.

En empresas medianas y grandes, la valoración mediante el método de clasificación por categorías es conveniente que sea ejecutado por un comité integrado por los gerentes de cada una de las áreas de la empresa y coordinado por el director de personal. En este caso, cada gerente de área elabora su clasificación para ser armonizada e integrada en las demás

clasificaciones elaboradas por los otros gerentes, en un esfuerzo de consenso del comité.

Por su facilidad de comprensión este método presenta poca resistencia por parte de los trabajadores. Su principal ventaja radica en que aparte de valorar los cargos, los agrupa en categorías, lo cual facilita la asignación de los niveles salariales, tal como lo veremos más adelante. Por esta razón su aplicación es cada día mayor.

Método de comparación de factores

Mediante este método los cargos son clasificados comparándolos con una serie de trabajos representativos, los cuales son valorados en términos de sus factores fundamentales.

El procedimiento de aplicación de este método incluye los siguientes pasos:

- Determinación de los puestos claves, considerados como aquellos que son representativos de los trabajos que se quieren valorar y cuyos salarios son considerados justos y equitativos.
- Selección y definición de los factores básicos que se encuentran en todos los trabajos claves. Los factores más frecuentemente escogidos son: requisitos mentales y físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo.
- Jerarquización de los trabajos claves, considerando la importancia que tienen respecto a cada uno de los factores seleccionados.

- Distribución del salario de cada trabajo clave entre los factores escogidos, de acuerdo a la importancia de cada uno de ellos.
- Elaboración de la escala de comparación de los factores como resultado de las jerarquizaciones realizadas anteriormente y las cuales deben coincidir con la importancia relativa que tiene cada cargo clave, en cada uno de los factores, medida esta importancia en términos salariales.
- Ubicación del resto de cargos en la escala elaborada anteriormente, comparando cada cargo con los cargos claves en cada uno de los factores. La valoración de cada cargo es la resultante de sumar los valores que se les han asignado a cada uno de los factores.

Este método, aunque un poco complejo puede ser aplicado por un comité de evaluación, compuesto por personas conocedoras de los diferentes cargos de la empresa y coordinado por el especialista de servicios al personal. Su principal ventaja consiste en evaluar relativamente los puestos de trabajo con base en los factores o elementos constitutivos de cada uno de ellos.

La principal dificultad que se presenta en la aplicación de este método, es la ubicación de cargos claves o básicos. Además, la utilización del salario para valorar cada factor puede conducir a la arbitrariedad de los evaluadores.

Método de asignación de puntos

Este método consiste en seleccionar los factores característicos de un grupo de cargos semejantes y subdividir cada factor en grados, a los cuales se les asigna un valor relativo en puntos.

La parte básica de este método es la definición de cada uno de los factores escogidos, la discriminación de cada factor en grados, la ponderación de los factores y la asignación de puntos a cada uno de los grados, en lo que se llama el manual de valoración de cargos. Debido a que los factores predominantes en cada grupo son diferentes, será necesario diseñar un manual de valoración para cada grupo de cargos que tengan factores comunes.

La ponderación de los diferentes factores se hace teniendo en cuenta la importancia que para la empresa tiene cada uno de ellos. Esta ponderación se hace en porcentajes. Por ejemplo, si los factores característicos de un grupo de cargos similares son: educación, experiencia, responsabilidad por supervisión, esfuerzo y condiciones ambientales de trabajo, los cuales pueden ser ponderados de la siguiente forma:

Educación	20%
Experiencia	15%
Responsabilidad	30%
Esfuerzo	20%
Condiciones ambientales de trabajo	15%

Aunque la valoración de los factores es hecha con base en criterios subjetivos, su margen de error disminuye cuando se realiza a través del consenso de un comité conformado por personas conocedoras de la operación de la empresa y con buen criterio.

Cada factor es subdividido en grados; así por ejemplo para el factor educación se pueden discriminar los siguientes grados:

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Estudios primarios completos
II	Estudios secundarios completos
III	Estudios intermedios completos
IV	Estudios universitarios completos

La asignación de puntos se realiza distribuyendo proporcionalmente los puntos que le corresponden a cada factor, de un valor básico asignado al grupo de factores, y el cual generalmente es 1000. En el caso del factor educación que tiene una ponderación del 20% le corresponden 200 puntos para asignar entre sus 4 grados, correspondiéndole al grado I un puntaje de 50 puntos resultante de dividir los 200 puntos entre los cuatro grados. Al grado II le corresponden 100 puntos al grado III 150 y al grado IV 200 puntos.

Una vez se tienen agrupados todos los cargos de la empresa según su naturaleza y elaborado el manual de valoración para cada grupo de cargos se procede a asignar los puntos, con la ayuda de su descripción.

A cada cargo se le asignará el grado para cada uno de los factores y el puntaje correspondiente, según el manual de valoración. La realización de esta etapa final del método de distribución de puntos se facilitará utilizando un formato similar al que aparece a continuación:

Gráfico No 4 Formato de valoración de cargos

Área de la empresa		Evaluado por:						Fecha de evaluación			
Factores	Educación		Experiencia		Responsabilidad.		Esfuerzo		Condiciones		Total puntos
	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	
Cargos											

Fuente: Castillo A. J. D. (2014) *Gestión Del Talento Humano*. Edición digital.

Es necesario que las evaluaciones individuales sean revisadas y conciliadas por el comité de evaluación. El uso de este método reduce la subjetividad de los evaluadores y tiene mayor aceptabilidad por parte de los trabajadores. Sin embargo, su aplicación es difícil y requiere la ayuda de especialistas.

Es conveniente señalar aquí que todos los métodos de valoración de cargos tienen algún grado de subjetividad, pues, aunque algunos manejan puntajes, estos son asignados a juicio de los evaluadores.

2.2.2.8 Incentivos

La innovación, el compromiso, la lealtad y demás aportes extras de los trabajadores vienen con un costo y un beneficio. Los colaboradores esperan un reconocimiento a sus esfuerzos y la empresa espera que estas acciones le agreguen valor.

Sin los incentivos y reconocimientos correspondientes es poco probable que los trabajadores desempeñen sus cargos y además realicen acciones voluntarias en beneficio de la empresa. Los incentivos tienen el propósito de reconocer mediante premios monetarios o simbólicos el desempeño excepcional de los trabajadores. Cuando los incentivos son bien diseñados sirven para retar a los trabajadores a utilizar plenamente sus talentos y competencias para el logro de las metas de la empresa. Los trabajadores que son retados y recompensados adquieren niveles superiores de satisfacción y productividad.

En síntesis, los incentivos adecuados sirven para retener los trabajadores de alto rendimiento que de otra manera estarán forzados a buscar condiciones más interesantes en organizaciones dispuestas a conformar una fuerza laboral eficiente y feliz.

Algunos de los reconocimientos como el aumento salarial y el pago por unidad producida representan parte del salario real que paga la empresa a sus colaboradores. Los incentivos económicos más conocidos son los diseñados para el personal operativo de las industrias manufactureras. A continuación, se presentarán algunos de ellos.

Destajo puro. Este tipo de incentivo consiste en fijar un valor por unidad producida. La fijación del precio unitario requiere la determinación del tiempo estándar de producción de la unidad que se paga. Se establece una cuota básica por encima de la cual se paga el precio establecido. De todas maneras, el trabajador recibirá un salario mínimo, aunque no complete la cuota básica de producción.

La determinación de los tiempos estándar genera tensiones que pueden desmejorar las relaciones obrero-patronales, a tal punto que se reduce la eficiencia laboral. Algunos sindicatos han sido muy activos al oponerse a este tipo de incentivos, argumentando que de esa manera se presiona al trabajador a desempeñarse por encima de su capacidad física, con el correspondiente riesgo para su salud y seguridad.

Si bien es cierto que mediante esta modalidad de incentivo se reconoce al trabajador que produce en mayor cantidad, existen otros desempeños buscados por la empresa como son la reducción de costos, la mejora de la calidad y el trabajo en equipo; los cuales son relegados a un segundo plano por el afán de obtener los premios económicos que se ofrecen por el número de unidades producidas.

Plan Halsey. En este tipo de incentivo, las utilidades generadas por el aumento de la producción son repartidas entre los trabajadores, supervisores y propietarios de la empresa.

Plan Scalton. Propuesto en 1938 por Josep Scalton, este sistema establece la participación de los trabajadores en la solución de los problemas y en la distribución de los beneficios de la empresa. La recompensa económica se otorga en relación con los incrementos de la productividad, medida ésta como la relación entre el valor de las ventas y el costo de la remuneración básica pagada a los trabajadores.

En algunos países se han ensayado con éxito varias fórmulas para concretar la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa, como, por ejemplo: a) Pago de bonificaciones anuales proporcionales a los incrementos de las utilidades; b) Acumulación de las anteriores bonificaciones para ser pagadas cuando se retira el trabajador y c) Conversión de las bonificaciones mencionadas en acciones de la empresa.

Las anteriores modalidades de incentivos están concentradas en la parte monetaria, lo cual es su principal deficiencia. Conscientes de que la estructura de reconocimientos debe ser integral y dirigida a satisfacer la mayor parte de las necesidades de todo el personal, algunas organizaciones realizan esfuerzos para ofrecer diferentes premios tanto económicos como simbólicos para estimular los desempeños destacados.

Los premios que con mayor frecuencia ofrecen las empresas son: artículos para el hogar, asistencia a eventos educativos, culturales o deportivos, pasajes aéreos, placas o trofeos, excursiones, la divulgación de los logros realizados por los trabajadores y el otorgamiento de una certificación en una ceremonia especial. De otra parte, los desempeños laborales que más les interesa estimular a las empresas son: cantidad de producción, reducción de costos, cantidad de ventas, asistencia, calidad, seguridad, cumplimiento de objetivos, antigüedad y trabajo en equipo.

Los sistemas de incentivos que incluyen premios significativos y alcanzables por desempeños destacados sirven para señalar concretamente las metas y contribuyen a la celebración del triunfo de los trabajadores que las alcanzan.

Diversos estudios han demostrado que la frecuencia con que se incentiva a los trabajadores es más efectiva que la magnitud del premio otorgado por el alto rendimiento. Es decir, la empresa logra mayores resultados cuando distribuye en el tiempo sus reconocimientos que cuando los concentra para una ocasión especial.

Un sistema adecuado de reconocimientos permite a la empresa formar triunfadores con una personalidad progresista. No se trata entonces de comprar el desempeño excelente sino de promover el desarrollo de los talentos humanos en el trabajo.

Los incentivos bien diseñados logran que la remuneración sea realmente equitativa, es decir, asignada de acuerdo con el rendimiento de los trabajadores. Si todo el esfuerzo en el área de remuneración se reduce a establecer los salarios que garanticen unos ingresos competitivos a los trabajadores, sin importar su desempeño laboral, la empresa enfrentará el riesgo de desestimular el desempeño excepcional, lo cual conduce a la conformación de una fuerza laboral mediocre, compuesta por personas con tendencia a realizar el menor esfuerzo posible para obtener la remuneración que está garantizada por la escala o curva salarial de la empresa. Esto quiere decir que la elaboración de una escala salarial no garantiza por sí sola una remuneración equitativa. Lo anterior ha hecho pensar que lo importante no es cuánto paga la empresa a sus trabajadores, sino cómo lo paga.

Con frecuencia las empresas remuneran a su grupo de ventas mediante un sistema de incentivos, generando descompensaciones que contaminan su ambiente laboral. Parte de la solución de este problema se logra estableciendo un sistema de incentivos general sobre la base de objetivos colectivos.

Para concluir este capítulo podemos decir que un buen sistema de remuneración debe reunir las siguientes características:

- Suficientemente motivador para lograr el objetivo principal de ésta importante función de la Gestión del Talento Humano, que es fundamentalmente la de mantener una fuerza laboral satisfecha y eficiente.
- Equitativo, lo cual implica que el sistema debe tener políticas para asegurar que la remuneración sea relacionada con el desempeño y con la importancia relativa de los cargos.
- Competitivo, para que la empresa pueda atraer y mantener las personas con los talentos requeridos, que se consigan en el mercado laboral.
- Económicamente factible, es decir debe consultar con la capacidad económica de la empresa.
- Conocido y aceptado por los trabajadores.
- Ajustado a las normas legales y éticas.
- Contener procedimientos y políticas flexibles, que permitan decidir asuntos como los aumentos salariales y la reclasificación de cargos.

2.2.3 Valera R. y Dessler G. (s.f). *Administración de recursos humanos.*

Conceptualización de la variable independiente, gestión de recursos humanos.

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar,

evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado).
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño.
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar).
- Proporcionar incentivos y prestaciones.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores y lo que un gerente debería saber acerca de:
 - La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa
 - La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo
 - Las quejas y las relaciones laborales.

2.2.3.1 Importante para todos los gerentes

¿Por qué estos conceptos y técnicas son trascendentes? Quizá la respuesta más sencilla sea mencionar algunos de los errores personales que uno no quisiera cometer en su labor como administrador. Por ejemplo, usted no desea:

- Que sus empleados no se desempeñen a su mayor capacidad.
- Contratar a la persona equivocada para el puesto.
- Experimentar una alta rotación de personal.
- Encontrar empleados que no den lo mejor de sí.
- Que su empresa sea demandada por trato discriminatorio.
- Que su empresa sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral.
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.
- Cometer cualquier práctica laboral injusta.

2.2.3.2 Aspectos del personal de línea y del personal de staff en la ARH

En cierto sentido, todos los gerentes son administradores de recursos humanos, ya que participan en actividades como reclutar, entrevistar, seleccionar y capacitar. Sin embargo, la mayoría de las empresas también cuentan con departamentos específicos de recursos humanos con sus propios gerentes. ¿De qué manera las responsabilidades de éste gerente y de su

personal se relacionan con las responsabilidades de recursos humanos de los gerentes de línea? Respondamos esta pregunta a partir de una breve definición de la autoridad de línea en comparación con la autoridad de staff.

2.2.3.3 Autoridad de línea versus autoridad de staff

La autoridad es el derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes. En la administración, por lo general, se distingue a la autoridad de línea y a la autoridad de staff. Los gerentes de línea están autorizados a dar órdenes; en tanto que los gerentes de staff están autorizados para ayudar y asesorar a los gerentes de línea, de manera que éstos logren sus metas. En su uso popular, los gerentes asocian a los gerentes de línea con funciones vitales (como la producción o las ventas) que la empresa requiere para existir.

Los gerentes de staff dirigen departamentos que brindan apoyo o asesoría, tales como compras, administración de recursos humanos y control de calidad. ¡Esta diferencia tiene sentido siempre y cuando el departamento de "staff!" conceda, de hecho, asesoría. No obstante, estrictamente hablando, no es el nombre del departamento del que está a cargo un gerente lo que determina si su cargo es de línea o de staff, sino la naturaleza de la autoridad del gerente. El gerente de línea puede emitir órdenes; y el gerente de personal, asesorar. Los gerentes de recursos humanos son gerentes de staff, pues ayudan y asesoran a los gerentes de línea en áreas como reclutamiento, contratación y remuneración. Sin embargo, los gerentes de línea también tienen obligaciones de recursos humanos.

2.2.3.4 El papel cambiante de la administración de recursos humanos.

La nueva organización de recursos humanos de IBM refleja el hecho de que las prioridades y responsabilidades de recursos humanos de los empleadores han evolucionado en los tiempos cambiantes. En los albores del siglo xx, el departamento de "personal" tenía a su cargo la contratación y los despidos, dirigía el departamento de nómina y administraba los planes de prestaciones. Conforme surgió la tecnología en áreas como las pruebas y las entrevistas, el departamento de personal empezó a asumir un rol más extenso en la selección, capacitación y promoción de los trabajadores.

Durante la década de 1930, la legislación sobre sindicatos ponía mayor énfasis en proteger a la empresa en sus interacciones con las organizaciones sindicales. Las leyes acerca de la discriminación en los años 60 y 70 originaron un gran número de juicios y multas en contra de los empleadores y, por lo tanto, fomentaron un rol más "protector" para RH.

Los lectores saben que en la actualidad las empresas son mucho más competitivas de lo que eran en el pasado, lo cual da como resultado que empleadores como Ritz Carlton dependan cada vez más de la motivación y el desempeño de sus empleados para obtener una ventaja competitiva. La metamorfosis de personal a administración de recursos humanos refleja el hecho de que, en el contexto empresarial actual, a menudo la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria.

2.2.3.5 Tendencias importantes

Veamos ahora un resumen de las tendencias que están impulsando a las compañías y a sus gerentes de recursos humanos a enfocarse cada vez más en la competitividad y el desempeño.

Globalización

La globalización es la tendencia de las organizaciones a expandir sus ventas, propiedades y/o manufacturas hacia mercados extranjeros nuevos. Hay muchos ejemplos: Toyota produce el Camry en Kentucky; en tanto que Dell fabrica y vende computadoras en China. Las áreas de libre comercio - gracias a acuerdos que reducen los aranceles y las barreras entre socios comerciales- fomentan aún más el comercio internacional. El TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) y la UE (Unión Europea) son dos claros ejemplos. Mayor globalización significa más competencia, y más competencia significa mayor presión para buscar ser "de clase mundial", tratando de disminuir costos, lograr que los empleados sean más productivos, y hacer las cosas mejor y con un costo inferior. Como ocurre en el hotel Portman de Shangai, esto obliga a los empleadores y a sus equipos de RH para que instituyan prácticas que logren óptimos resultados de sus empleados.

Avances tecnológicos

La tecnología está cambiando la naturaleza de casi todo lo que hace una empresa. Por ejemplo, Zara, el vendedor minorista español, no necesita de los costosos inventarios que abruma a competidores como The Gap. Zara opera su propia red de distribución internacional basada en Internet, vinculada con las cajas registradoras de sus tiendas en todo el mundo. Cuando sus oficinas centrales en España observan que una prenda "vuela" de una tienda, el sistema computarizado de fabricación de Zara entra en acción: tiñe la tela requerida, corta y fabrica el artículo, y lo envía con rapidez a esa tienda en unos cuantos días. Los gerentes de recursos humanos enfrentan algo similar en el desafío de utilizar la tecnología para mejorar sus propias operaciones.

La naturaleza del trabajo

La tecnología también está modificando la naturaleza del trabajo. Incluso los puestos en las fábricas son más demandantes en cuanto a tecnología. En plantas de todo el mundo, puestos de manufactura que requieren un conocimiento sólido de alta tecnología están reemplazando a los puestos tradicionales de las fábricas.

El operador calificado Chad Toulouse ilustra al obrero moderno. Después de un curso de capacitación de 18 semanas, este antiguo estudiante universitario trabaja ahora como líder de equipo, en una planta donde aproximadamente 40% de las máquinas son automáticas. En plantas más

antiguas, los operadores controlaban de forma manual las máquinas que cortaban trozos de metal para elaborar partes de motores. En la actualidad, Chad y su equipo pasan gran parte de su tiempo tecleando comandos en máquinas computarizadas que fabrican piezas de precisión para artículos como bombas de agua. Empleados con capacidades tecnológicas como éstas requieren nuevas habilidades y capacitación para tener éxito en puestos cada vez más complejos.

Empleos en los servicios

La tecnología no es la única tendencia que impulsa la ruta del cambio que va desde la fuerza física hasta la inteligencia. Actualmente, más de dos tercios de la fuerza laboral estadounidense se dedican a la producción y al suministro de servicios, en vez de la elaboración de productos. Entre 2004 y 2014, los casi 19 millones de nuevos empleos que se crearán en Estados Unidos estarán en el sector de los servicios, no en las industrias productoras de bienes.

Sub contratación

La búsqueda de mayor eficiencia está ocasionando que los empleadores exporten más puestos de trabajo. Merrill Lynch, por ejemplo, afirmó que estaba planeando realizar algunos de sus análisis de seguridad en la India. Aproximadamente 3 millones de empleos estadounidenses, desde auxiliares de oficina y operadores de cómputo hasta puestos gerenciales, de ventas e incluso legales, se establecerán en el extranjero. Las empresas están

subcontratando incluso las funciones de recursos humanos. Por ejemplo, hace varios años, BP Oil subcontrató a Hewitt Associates para sus labores administrativas de nómina, reubicación, despidos y prestaciones.

Capital humano

Para los empleadores, todo esto implica una necesidad creciente de "trabajadores del conocimiento" y capital humano. El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización. Como mencionó un gurú de la administración, "el centro de gravedad del empleo se está moviendo rápidamente desde los trabajadores manuales y de oficina, hasta los empleados del conocimiento, que se resisten al modelo de orden y control que las empresas adoptaron de la milicia hace más de 100 años". Los gerentes necesitan nuevos sistemas y habilidades administrativas para recursos humanos de clase mundial al seleccionar, capacitar y motivar a esos empleados, así como para lograr que trabajen como socios comprometidos.

Jubilados

En una encuesta reciente, profesionales de recursos humanos afirmaron que la fuerza laboral en proceso de envejecimiento es la principal tendencia demográfica que afecta a las organizaciones. Las empresas la están enfrentando de diversas maneras. Una encuesta reveló que 41 % de los empleadores estudiados están reintegrando a los jubilados en la fuerza laboral; 34% están realizando estudios para estimar las tasas de jubilación

proyectadas en la organización; y 31 % están ofreciendo opciones de empleo diseñadas para atraer y conservar a trabajadores semi jubilados. Muchos patrones están incluyendo a los jubilados como parte importante de sus estrategias de administración del talento.

2.2.3.6 Cómo han evolucionado los recursos humanos.

Los recursos humanos han pasado por varias fases. La función de personal consistía sobre todo en asegurar que se siguieran los procedimientos. Cuando surgió el uso de la tecnología en áreas como los exámenes y las entrevistas, el departamento de personal comenzó a jugar un papel más importante en la selección, capacitación y ascensos de la persona.

En Estados Unidos las leyes sobre discriminación de las décadas de 1960 y 1970 desencadenaron una nueva etapa. Debido a las severas sanciones que la legislación podría imponer a una organización, las prácticas reales de recursos humanos se volvieron más importantes.

El departamento de recursos humanos siguió aportando experiencia en áreas como reclutamiento, supervisión y capacitación, aunque con una función más amplia. Además de tratar con los sindicatos y la igualdad de oportunidades en el empleo, el departamento de personal incrementó su importancia, tanto por sus acciones para proteger a la organización de sus problemas, como por su contribución real en cuanto a aumentar la competitividad de la misma.

En países como México, durante las décadas de 1960 y 1970, la fortaleza del sindicalismo y el apoyo que el Estado le brindó a éste complicaron mucho

las relaciones obrero-patronales, así como la administración de los contratos colectivos de trabajo. La observancia de las leyes hacía muy complicado el panorama de recursos humanos.

En la actualidad, el departamento de recursos humanos atraviesa con rapidez por otra fase: Su papel está cambiando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio.

Todo lo anterior significa que ahora es más importante que nunca contratar a la gente adecuada, y capacitarla y motivarla con eficacia. Esto, a su vez, demanda un sistema más eficiente de recursos humanos. Por ejemplo, las mejores prácticas de RH para muchas de las organizaciones actuales incluyen una contratación muy selectiva, trabajo en equipo y toma de decisiones descentralizada, sueldos competitivos, capacitación amplia, distinciones de estatus mínimas, y flujo de la información entre los empleados y la gerencia; todo ello construido sobre una base que se apoya en las personas como la principal fuente de ventajas competitivas y en la cultura de administración que abraza dicha creencia.

2.2.3.7 Los recursos humanos y el compromiso del empleado.

La competencia y la necesidad de ser más receptivo hacen que el compromiso del empleado sea de la máxima importancia. Como señaló el vicepresidente de recursos humanos de Toyota Motor Manufacturing en Georgetown, Kentucky: "Cada planta automotriz en Estados Unidos tiene en esencia la misma maquinaria. Pero la forma en que la gente la utiliza e

interviene en el proceso productivo varía mucho de una a otra compañía. La fuerza laboral da a una empresa su verdadera capacidad competitiva."

Construir el compromiso de un empleado, es decir, hacer coincidir las metas del empleado y de su empleador, de modo que los trabajadores ejecuten sus labores como si fuera su propia compañía, requiere un esfuerzo múltiple, donde la función de RH desempeña un papel central. Por ejemplo, al adquirir el compromiso de aceptar la comunicación en dos sentidos, firmas como FedEx y Toyota tienen programas que garantizan tal forma de comunicación, así como la atención oportuna de las quejas de los empleados y el trato justo en la aplicación de medidas disciplinarias. Quizás el cambio más asombroso en el papel de los recursos humanos es su creciente influencia en el desarrollo y la aplicación de la estrategia. La estrategia - el plan de la compañía acerca de cómo equilibrar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y los desafíos externos, con la finalidad de mantener la ventaja competitiva - fue por tradición una tarea para los gerentes operativos (de línea) de la compañía.

Ahora, la situación ha cambiado. Las estrategias dependen cada vez más del fortalecimiento de la competitividad organizacional y de construir el compromiso de equipos de trabajo, lo cual ubica a los recursos humanos en un escenario central. En un ambiente industrial altamente cambiante, globalmente competitivo, cada vez es más común involucrar los recursos humanos en las etapas más tempranas del desarrollo y aplicación del plan estratégico de una organización, en vez de dejar que los recursos humanos tan sólo reaccionen ante él. Por ello, regresaremos al papel estratégico que juegan tanto los recursos humanos como la planeación estratégica.

2.2.4 Werther J. W. B. y Davis K. (1992) *Administración De Personal Y Recursos Humanos*. Conceptualización de la variable dependiente, evaluación de desempeño.

Evaluación Del Desempeño. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado, además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos

relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

2.2.4.1 Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

2.2.4.2 Preparación de las evaluaciones del desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. En determinados países de alto nivel

de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

Estándares de desempeño: La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Mediciones del desempeño: Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier

otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Elementos subjetivos del calificador: Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales: Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: Las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Tendencia a la medición central: Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola: Ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

- Interferencia de razones subconscientes: Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

2.2.4.3. Elementos interculturales

El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de ETNOCENTRISMO, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores. Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales.

2.2.4.4 Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

Escalas de puntuación: El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo

a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Lista de verificación: Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto

específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

Método de selección forzada: Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

Método de registro de acontecimientos críticos: Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

Escalas de calificación conductual: Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo

puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

Método de verificación de campo: Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

Métodos de evaluación en grupos: Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus

compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

Método de categorización: Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

Método de distribución forzada: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente

evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

Método de comparación por parejas: El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

2.2.4.5. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Autoevaluaciones: Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Administración por objetivos: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

Evaluaciones psicológicas: Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de

motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

Métodos de los centros de evaluación: Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se los somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

2.2.4.6 Implicaciones del proceso de evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

Capacitación de los evaluadores.

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Entrevistas de evaluación.

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede

emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

2.2.5 Alles M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°.*

Conceptualización de la variable dependiente, evaluación de desempeño.

El análisis del desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

En forma sintética, las evaluaciones son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacer la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Los métodos para evaluar el desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad, así como para facilitar el avance a las metas estratégicas.

El éxito de un programa depende de varios factores; uno muy importante es como se lo administra.

¿Para qué sirve? Tiene muchos efectos benéficos para una organización. Entre los más importantes:

- Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Los programas fallan por diferentes motivos, entre ellos, cuando los evaluadores no se toman en serio los programas esto se soluciona con capacitación y entrenamiento, pero en ocasiones fallan por la presencia de jefes/evaluadores deshonestos o no sinceros durante la evaluación.

La evaluación de 360°, donde intervienen varios evaluadores, incluyendo clientes y otras personas relacionadas, es una herramienta formidable para el desarrollo de las personas. Dedicaremos parte de esta obra a esta evaluación en particular y a un derivado de la misma: la evaluación de 180°.

Métodos de evaluación de desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización.

Tres aspectos claves para el éxito de un programa de evaluación de desempeño.

El éxito de cualquier programa en relación con el personal requiere fundamentalmente confianza y credibilidad.

Para una adecuada implementación deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad, que se señalaron como imprescindibles: una buena herramienta, apropiada al negocio, al tamaño de la empresa; un buen instructivo que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo es el entrenamiento a los evaluadores.

Gráfico No 5 Tres aspectos claves para el éxito de una aplicación de evaluación de desempeño



Fuente: Alles M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina. Edición Granica

2.2.5.1 El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño.

En muchas organizaciones, tanto Recursos Humanos como las otras áreas “piensan” que las evaluaciones de desempeño son herramientas que pueden “dar poder”, ya que permiten tomar decisiones sobre el futuro de las personas. Esto es, desde ya, un grave error. Si bien Recursos Humanos tiene un papel preponderante en estos temas, lo ejerce desde otro lugar muy diferente:

- Es un asesor (staff) que tiene una tarea técnica a su cargo.
- Diseña la herramienta o contrata al consultor que la diseña.
- Ayuda a su implementación y cumplimiento.
- Vela por la objetividad del sistema.
- Administra las herramientas.
- Los verdaderos evaluadores y diseñadores de la carrera son el jefe y el jefe del jefe en la aplicación del mentoring.

2.2.6 Chiavenato I. (s.f), *Gestión del talento Humano*. Conceptualización de la variable dependiente, evaluación de desempeño.

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

Resultados: Es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.

Desempeño: Comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.

Factores críticos de éxito: Aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

2.2.6.1 Concepto de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo.

Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

- ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
- ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

2.2.6.2 ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

- La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
- La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

- La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

- Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa castigo por el desempeño anterior.
- Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
- Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

2.2.6.3 ¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: el director de recursos humanos. El ideal sería establecer un sistema sencillo de

evaluación en que el propio cargo opuesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática. Las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación, a continuación, se examina cada una de estas alternativas.

Autoevaluación de desempeño: El ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea.

Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto reforzar y mejorar resultados personales.

El gerente: Corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el

supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. El órgano de RH asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

El empleado y el gerente: Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente.

Equipo de trabajo: En esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

Evaluación de 360°: Recientemente surgió otra novedad: la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los

colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

Evaluación hacia arriba: Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.

Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

Comisión de evaluación de desempeño: En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados.

La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de Recursos Humanos y el especialista en evaluación de desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior. Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño.

El órgano de Recursos Humanos: Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de Recursos Humanos asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medidas y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona.

2.2.6.4 Método tradicional de evaluación de desempeño

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación. Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. A continuación, se estudiarán cada uno de ellos:

Escalas gráficas: es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia, utilizan un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas

representan los grados de variación de esos factores. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio. El segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptables, deficiente) para cada factor.

Cuadro No 5 Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño.

Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados.
Conocimiento del cargo.	Desempeño de la tarea.	Cantidad de trabajo.
Conocimiento del negocio.	Espíritu de equipo.	Calidad de trabajo.
Puntualidad.	Relaciones humanas.	Atención al cliente.
Asiduidad.	Cooperación.	Satisfacción del cliente.
Lealtad.	Creatividad.	Reducción de costos.
Honestidad.	Liderazgo.	Rapidez en las soluciones.
Presentación personal.	Hábitos de seguridad.	Reducción de desperdicios.
Sensatez.	Responsabilidad.	Ausencia de accidentes.
Capacidad de realización.	Actitud e iniciativa.	Mantenimiento del equipo.
Comprensión de situaciones.	Personalidad.	Atención a los plazos.
Facilidad de aprendizaje.	Sociabilidad.	Enfoque en los resultados.

Fuente: Chiavenato I. *Gestión de Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill

Cuadro No 6 Factores de evaluación más utilizados

Factores:	Optimo (-5)	Bueno (-4)	Regular (-3)	Apenas Aceptable (-2)	Deficiente (-1)
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento de trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Chiavenato I. *Gestión de Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill

2.2.6.5 Evaluación del desempeño

Pros

1. Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
2. Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
3. Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
4. Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Contras.

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
2. Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor.
bueno en un factor.
3. Probablemente recibirá bueno en los demás factores.
4. Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales.
5. Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado.
6. Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.

Modelo de Evaluación por selección forzada: Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala gráfica), surgió el método de selección forzada.

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado y la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada.

Pros

1. Evita el efecto de generalización (efecto halo) en la evaluación.
2. Reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad.
3. No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

Contras

1. Complejidad para la planeación y construcción del instrumento.
2. No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
3. No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
4. No permite obtener conclusión de los resultados.
5. Ninguna participación activa del evaluado.

Investigación de campo: Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere

entrevistas con un especialista de evaluación (staff) y los gerentes (de línea) para, en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario, para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

Pros

1. Implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función de staff (el DRH asesora en la evaluación de desempeño).
2. Permite planear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, etc.).
3. Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.
4. Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño.
5. Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Contras

1. Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista.
2. Proceso de evaluación lento y demorado.
3. Poca participación del evaluado.

Método de los incidentes críticos: Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

Pros

1. Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.
2. Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir.
3. Método de fácil montaje y utilización.

Contras

1. No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
2. Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

Criticas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño: Los métodos tradicionales de evaluación de desempeño presentan ciertas características negativas y superadas. En general, son burocráticos, rutinarios, repetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio. Las organizaciones buscan nuevos métodos de evaluación más participativos y estimulantes. La tendencia de desburocratización en los procesos de evaluación de las personas aparece en la reducción radical del papeleo y los formularios que antes constituían el dolor de cabeza de los ejecutivos.

Nuevos enfoques en la evaluación de desempeño humano: las tendencias en la evaluación de desempeño humano son las siguientes:

- Los indicadores deben ser sistémicos y mirar la empresa como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes. Los indicadores se derivan de la planeación estratégica que define qué, cómo y cuándo medir. Como efecto de cascada, se facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados, deben estar enfocados hacia el cliente interno o externo; deben ser escogidos como criterios específicos de evaluación, sea premiación, remuneración variable, participación en los resultados, promoción, etc.
- Los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación.

Existen cuatro tipos de indicadores.

- 1. Indicadores financieros:** Relacionados con aspectos financieros, como flujo de caja, rentabilidad, retorno sobre la inversión, relación costo-beneficio.
- 2. Indicadores ligados al cliente:** Por ejemplo, satisfacción del cliente (interno-externo), tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, franja de mercado cubierta, etc.
- 3. Indicadores internos:** Tiempos de procesos, índices de seguridad, índices de reprocesamiento, etc.
- 4. Indicadores de innovación:** Desarrollo de nuevos procesos, de nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo, etc.

La evaluación de desempeño se debe basar en índices objetivos de referencia, que puedan jalonar, el proceso como:

- Indicadores de desempeño global (de toda la empresa).
- De desempeño grupal (del equipo).
- De desempeño individual (de la persona).

La evaluación de desempeño debe tener en cuenta el contexto general. El ambiente circundante también se debe tener presente en la evolución de los índices internos, para compararla con los indicadores externos amplios y genéricos, como:

- Índices económicos, relacionados con la evolución de la coyuntura económica de la región, del país y del mundo.
- Aspectos importantes de empresas del mismo ramo de negocio o que presentan semejanza con el negocio de la empresa (referenciación competitivo (benchmarking)).

La evaluación de desempeño como elementos integrados de las prácticas de RH. La evaluación constituye una clave integradora de los diferentes procesos de recursos humanos: provisión, aplicación, recompensas, desarrollo, retención y monitoreo de personas en la organización. Es un proceso que sirve de vínculo para integrar los demás procesos de la administración de recursos humanos.

La evaluación de desempeño se basa en procesos no estructurados, liberados de los antiguos rituales burocráticos basados en el diligenciamiento de formularios y en la comparación con factores de la evaluación del desempeño. La evaluación no es el resultado del juzgamiento definitivo del comportamiento del empleado, realizado por el superior, sino del acuerdo entre gerente y empleado; es casi una negociación, porque ambos intercambian ideas e información, y de ahí resulta un compromiso conjunto: por un lado, proporcionar las condiciones para el crecimiento profesional y, por otro, conseguir los objetivos y los resultados.

La evaluación de desempeño como forma de retroalimentación a las personas. La evaluación constituye un instrumento de retroalimentación de la información, es decir, de retroalimentación a las personas, para proporcionarles orientación, auto evaluación, auto dirección y, en

consecuencia, autocontrol. Están dejando atrás la especialización profesional y se orientan de manera gradual hacia la generalidad y la multifuncionalidad. Los cargos dejan de ser individualizados y aislados socialmente y, se transforman en cargos socialmente interdependientes, con fuerte vinculación grupal, en que se privilegian las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. En este contexto, la evaluación de desempeño adquiere un sentido más amplio, pues implica aspectos nuevos como:

- **Competencia personal:** Capacidad de las personas para aprender y asimilar nuevos y diversos conocimientos y habilidades.
- **Competencia tecnológica:** Capacidad de asimilación del conocimiento de diferentes técnicas necesarias en el ejercicio de la generalidad y la multifuncionalidad.
- **Competencia metodológica:** Capacidad de iniciativa y disposición para resolver problemas de diversa naturaleza. Algo así como espíritu emprendedor y solucionador espontáneo de problemas.
- **Competencia social:** Capacidad de establecer relaciones con personas y grupos, así como de trabajar en equipo.

La evaluación de desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, puesto que las metas y los objetivos alcanzados son más importantes que el comportamiento en sí. Los medios están cediendo lugar a los fines alcanzados o que se pretende alcanzar; así, los medios deben ser escogidos con libertad por las personas, según sus habilidades personales.

La evaluación de desempeño se está relacionado con la noción de expectativa o relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo, elevar el grado instrumental de la excelencia en el comportamiento de trabajo, lo cual significa grabar en la mente de las personas que la excelencia en el desempeño trae beneficios a la empresa y, sobre todo, a las personas involucradas.

Métodos modernos de evaluación de desempeño: Caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: auto evaluación y auto dirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación de desempeño también han sido marcados por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos. El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados.

Evaluación participativa por objetivos (EPPO): Algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja

administración por objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

1. Formulación de objetivos consensuales. Es el primer paso de la EPPO.

Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar en determinado periodo. Los objetivos se establecen conjuntamente entre los subordinados y el gerente mediante intensa negociación, para llegar a un consenso. Los objetivos son consensuales y no impuestos de arriba hacia abajo. El desempeño se deberá enfocar en la consecución de estos objetivos, de lo cual dependerá directamente la evaluación.

2. Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.

3. Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos, el paso siguiente es definir los recursos y medios necesarios para alcanzarlos eficazmente.

4. Desempeño es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos.

5. El desempeño es la estrategia personal escogida por el individuo para alcanzar los objetivos pretendidos.

6. Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados. Es la verificación de los costos-beneficios involucrados en el proceso. La medición constante de los resultados y el alcance de los

objetivos deben tener fundamentos cuantitativos que merezcan fe y confianza.

7. Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua. Mucha información de retorno y, sobre todo, soporte de comunicación para reducir la disonancia e incrementar la consistencia.

2.2.6.6. Aplicaciones de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

- Procesos de admisión de personas: La evaluación de desempeño sirve de insumo al inventario de habilidades y a la planeación de RH, es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos empleados que serán exigidas en el futuro, en el resultado final de sus unidades y negocios.
- Procesos de aplicación de personas: Proporcionan información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.
- Procesos de compensación de personas: Indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización. Ayuda a la organización a decidir quién debe recibir compensaciones (aumentos salariales o ascensos) o quien debe ser desvinculado de la organización. En resumen, debe estimular la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y apoyar el deseo de trabajar mejor.
- Procesos de desarrollo de personas: Indica las fortalezas y debilidades de cada empleado, cuáles son los empleados que necesitan

entrenamiento. Facilita la relación de asesoría entre empleados y superior, y estimula a los gerentes a observar el comportamiento de los subordinados, para ayudar a mejorarlo.

- Proceso de mantenimiento de personas: Proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. La evaluación es la base para todo análisis de asuntos de trabajo entre superior y subordinado.

2.3 Definición de términos básicos

Aptitud: Se conoce como aptitud a aquella capacidad y la buena disposición que una persona ostenta para desempeñarse o ejercer determinada tarea, empleo o función, requieren o necesitan, además de las ganas y la buena predisposición, la capacidad para llegar a buen puerto y más si la misma se realiza a un nivel profesional de exigida competencia y por el cual se obtiene una retribución que es la principal fuente de ingresos.

Aseveración. Se denomina aseveración a una afirmación en lo que respecta a un tema específico. Una aseveración puede ser evaluada en términos de verdad o falsedad, circunstancia que la hace susceptible de ser relacionada con otras aseveraciones de modo lógico. En el habla cotidiana estamos continuamente emitiendo aseveraciones en lo que respecta a distintos tópicos, circunstancia que se fundamenta en el hecho de intercambiar información.

Asiduidad: Frecuencia, puntualidad o aplicación constante a algo.

Capacitación: Es la adquisición de conocimientos y el mejoramiento de aptitudes, capacidades, rendimientos y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores que forman parte de su comportamiento.

Constricción: Reducción a límites menores. Presión que se ejerce en un conducto para cerrarlo parcial o totalmente: la serpiente pitón mata a sus víctimas por constricción.

Implicación: Acción y efecto de implicar. Contradicción, oposición de los términos entre sí. Repercusión o consecuencia de algo.

Metodología: Como metodología se denomina la serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. En este sentido, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación.

Productividad: Es la relación que existe entre los medios puestos en práctica y los resultados obtenidos. Por consiguiente, cuanto más baja es esta relación, la productividad será mayor.

Sistemático: Que sigue o se ajusta a un sistema. Dicho de una persona: que procede por principios, y con rigidez en su tenor de vida o en sus escritos, opiniones, etc.

Stakeholder: Los stakeholders pueden ser definidos como todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa. Así, por ejemplo, los dueños de una compañía, sus trabajadores, la comunidad donde ésta opera y sus proveedores, entre otros forman parte de este grupo.

Suministrar: Cuando se habla de suministro se hace referencia al acto y consecuencia de suministrar (es decir, proveer a alguien de algo que requiere). El término menciona tanto a la provisión de víveres o utensilios como a los objetos y efectos que se han suministrado.

A nivel económico, la noción se aprovecha como sinónimo de abastecimiento. Se trata de la actividad que se lleva a cabo para satisfacer las necesidades de consumo de una estructura económica (una familia, una empresa, etc.). El suministro, que puede asociarse al concepto inglés de supply, debe llevarse a cabo en tiempo y forma.

2.4 Hipótesis y variables de la investigación

2.4.1 Hipótesis general

La evaluación de desempeño incidiría de manera positiva en la toma de decisiones a la Gestión de Recursos Humanos de Caja MAYNAS Región Pasco.

2.4.2 Hipótesis específicos

- La satisfacción de los colaboradores influye en la calidad de servicio en la entidad financiera Caja Maynas Región Pasco.
- El desempeño laboral influye en el compromiso para el logro de objetivos en la entidad financiera Caja Maynas Región Pasco.
- El adaptarse al cambio influye en la competitividad en la entidad financiera Caja Maynas Región Pasco.

2.5 Sistema de Variables

2.4.3 Variables (Definición conceptual y operacional)

DEFINICIÓN	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Chiavenato I. (2009). <i>Gestión del talento humano</i>. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.</p>	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Compromiso e identificación.	Encuesta, cuestionario.
		Satisfacción de sus integrantes.	
		Colaboradores eficientes.	
		Capacitación y desarrollo	
		Adaptarse al cambio.	
DEFINICIÓN	VARIABLES DEPENDIENTE	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Koontz H. (1990). Administración. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.</p>	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Responsabilidad.	Encuesta, cuestionario.
		Nivel de producción	
		Motivación	
		Competitividad	
		Calidad de servicio.	

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1 Metodología de la investigación

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

a) Tipo de investigación

El tipo de investigación es pura, porque se da con el fin de incrementar el conocimiento previo con la obtención y recopilación de información.

b) Nivel de investigación

El nivel de investigación que corresponde es el descriptivo y relacional. El primero, es decir, descriptivo porque describe la realidad, cómo se

manifiesta determinados fenómenos y el segundo que es relacional porque se realiza con encuestas, con el fin de evaluar las variaciones del comportamiento.

3.1.2 Método y diseño de la investigación

a) Método de investigación

El método aplicado para la tesis, es el método de investigación descriptiva pues comprende la descripción, registro, análisis e interpretación del entorno, y la composición o procesos de los fenómenos. No hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural.

b) Diseño de la investigación

El diseño de investigación es no experimental – método transversal pues recolecta datos, describe variables y analiza su incidencia en un momento dado.

3.2 Población y muestra de la investigación

3.2.1 Población

Mi población está conformada por los 15 colaboradores de la entidad Caja MAYNAS.

3.2.1 Muestra

La muestra de acuerdo a la cantidad de trabajadores se está considerando a todos los que lo conforman, que son 15 personas.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1 Técnicas

La técnica que se utilizó para la recolección de datos en la investigación fue a través de la encuesta. Siendo esta técnica más usada para la recolección de datos.

3.3.2 Instrumentos

El instrumento utilizado es el cuestionario.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

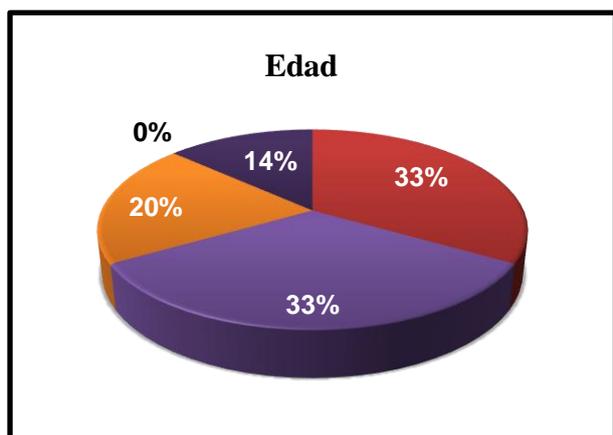
4.1 Análisis de tablas y gráficos

Tabla 1 Frecuencia de edad

EDAD	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
24 -27	5	0.33
27 - 30	5	0.33
30 -34	3	0.20
34 - 37	0	0.00
37 - 40	2	0.13
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 6 Edad



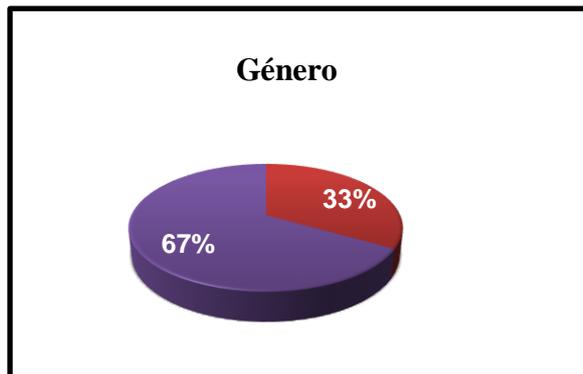
Interpretación: El 33% de los colaboradores de Caja MAYNAS está en la edad de 24 a 27 años, otro 33% figuran entre las edades de 27 a 30 años, un 20% tienen entre 30 a 34, un 0% entre 34 a 37 y un 13% tienen la edad mayor a 37 y menor a 40 años.

Tabla 2 Frecuencia de género

GÉNERO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
FEMENINO	5	0.33
MASCULINO	10	0.67
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 7 Género



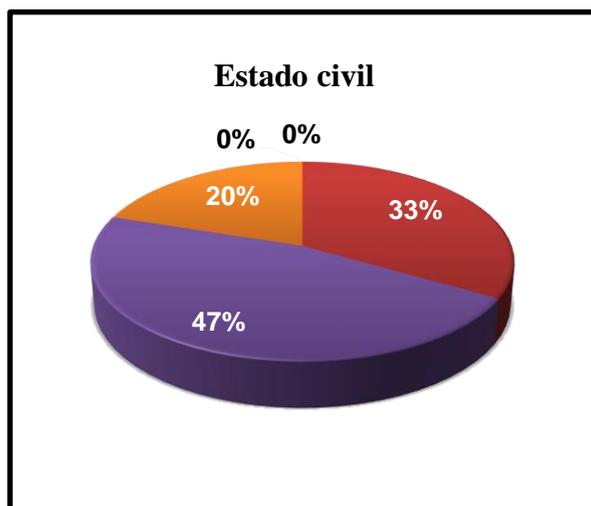
Interpretación: De la muestra obtenida de 15 personas, 33% de los encuestados pertenecen al grupo femenino, el 67% al grupo de masculino.

Tabla 3 Frecuencia de estado civil

Estado civil	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Soltero	5	0.33
Unión Libre	7	0.47
Casado	3	0.20
Divorciado	0	0.00
Viudo	0	0.00
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 8 Estado civil



Interpretación: De la muestra obtenida, el 33% de los encuestados pertenecen al grupo de soltero, el 47% al grupo de unión libre y 20% son casados.

Tabla 4 Frecuencia de satisfacción de objetivos

Satisfacción de objetivos	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	5	0.33
Casi siempre	6	0.40
A Veces	2	0.13
Poco	2	0.13
Nada	0	0.00
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 9 Satisfacción de objetivos



Interpretación: En la satisfacción de los objetivos 33% respondió siempre, 40% respondió casi siempre, 13% respondió poco y 13% respondió nada satisfecho.

Tabla 5 Frecuencia de proporción de soluciones

Proporcióna soluciones	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
A Veces	6	0.40
Poco	3	0.20
Nada	6	0.40
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 10 Proporción de soluciones



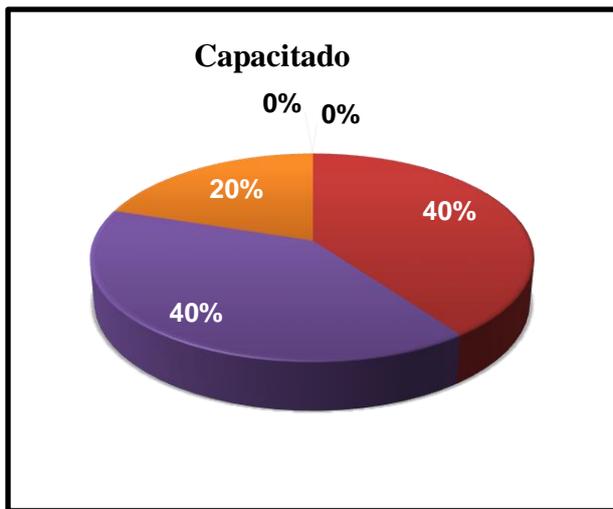
Interpretación: En la proporción de soluciones el 40% respondió a veces, el 20% respondió poco y otro 40% respondió nada de propositivos en las soluciones.

Tabla 6 Frecuencia de capacitación

Capacitación	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	6	0.40
Casi Siempre	6	0.40
A Veces	3	0.20
Poco	0	0.00
Nada	0	0.00
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 11 Capacitación



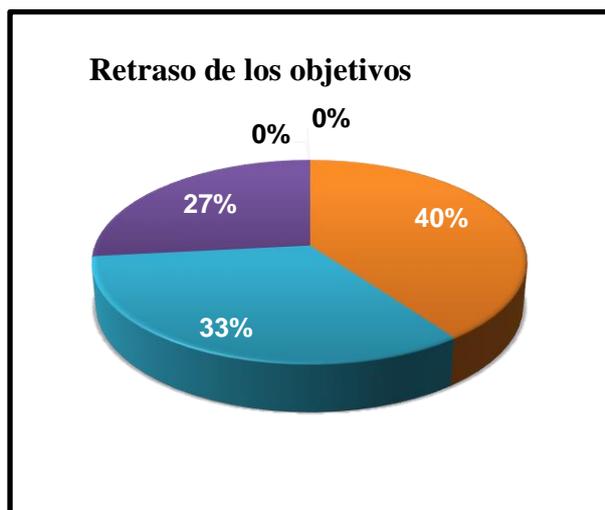
Interpretación: Con respecto a la capacitación el 40% respondió siempre, otro 40% respondió casi siempre y otro 20% respondió a veces, se sienten capacitados para desempeñar su labor en su área.

Tabla 7 Frecuencia de retraso en objetivos

Retraso en objetivos	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	6	0.40
Casi Siempre	5	0.33
A Veces	4	0.27
Poco	0	0.00
Nada	0	0.00
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 12 Retraso de objetivos



Interpretación: A los colaboradores les preocupa el retraso de objetivos; el 40% respondió siempre, 33% respondió casi siempre y otro 27% respondió a veces.

Tabla 8 Frecuencia de satisfacción de resultados

Satisfacción de resultados	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	8	0.53
Casi Siempre	4	0.27
A Veces	3	0.20
Poco	0	0.00
Nada	0	0.00
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 13 Satisfacción de resultados



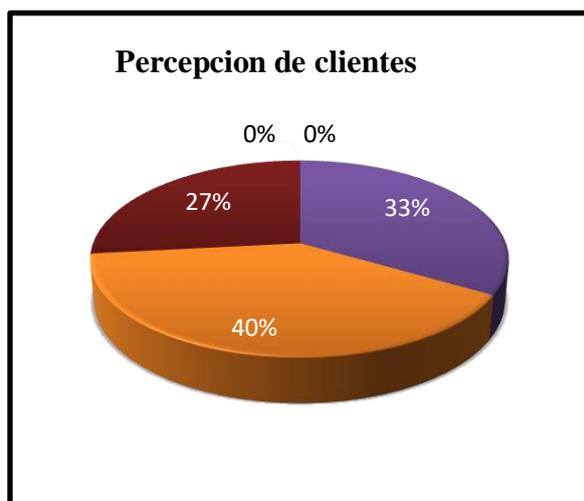
Interpretación: En la satisfacción de resultados, el 53% respondieron siempre, 27% respondieron casi siempre y otro 20% respondieron a veces.

Tabla 9 Frecuencia de percepción de clientes.

Percepción de clientes	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	0	0.00
Casi siempre	5	0.33
A Veces	6	0.40
Poco	4	0.27
Nada	0	0.00
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 14 Percepción de clientes



Interpretación: Si se establecen objetivos para mejorar la percepción de los clientes, el 33% respondió casi siempre, 40% respondió a veces y otro 27% respondió poco.

Tabla 10 Frecuencia de eficacia y eficiencia

Eficacia y eficiencia	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
A Veces	8	0.53
Poco	4	0.27
Nada	3	0.20
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 15 Medición de eficacia y eficiencia



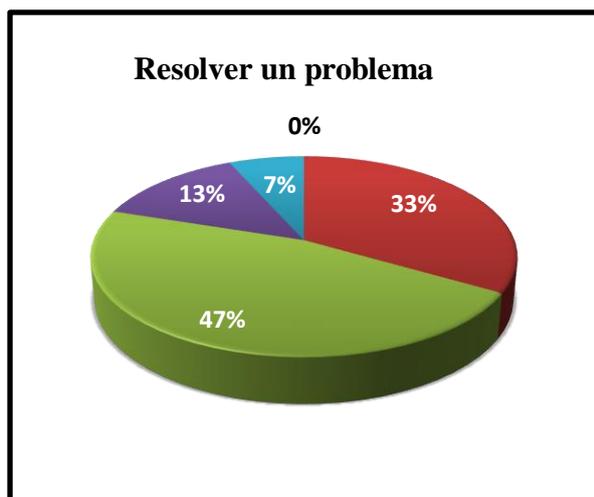
Interpretación: En la medición de la eficiencia y la eficacia, el 53% respondió a veces, 27% respondió poco y otro 20% respondió nada, respecto a la prestación de servicios.

Tabla 11 Frecuencia de resolución de problemas

Resolución de problemas	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	0	0.00
Casi siempre	5	0.33
A Veces	7	0.47
Poco	2	0.13
Nada	1	0.07
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 16 Resolución de problemas



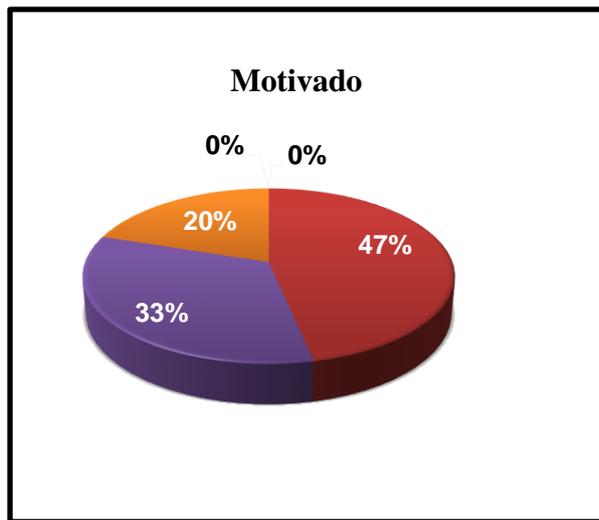
Interpretación: Se sienten satisfechos con la rapidez que se actúa para resolver un problema, el 33% respondió casi siempre, 47% respondió a veces, 13% respondió poco y otro 7% respondió nada.

Tabla 12 Frecuencia de motivación

Motivación	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	7	0.47
Casi siempre	5	0.33
A Veces	3	0.20
Poco	0	0.00
Nada	0	0.00
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 17 Motivación



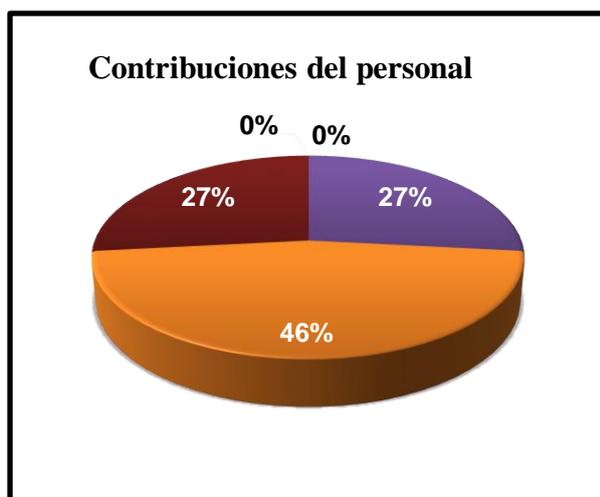
Interpretación: Si se sienten motivados; el 47% respondió siempre, el 33% respondió casi siempre, 20% respondió a veces.

Tabla 13 Frecuencia de contribución del personal.

Contribución del personal	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	0	0.00
Casi Siempre	4	0.27
A Veces	7	0.47
Poco	4	0.27
Nada	0	0.00
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 18 Contribuciones del personal



Interpretación: Si se reconocen las contribuciones del personal con el fin de aumentar el compromiso, el 27% respondieron casi siempre, el 47% respondieron a veces, 27% respondieron poco.

Tabla 14 Frecuencia de satisfacción de remuneraciones

Satisfacción de remuneración	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	6	0.40
Casi Siempre	7	0.47
A Veces	2	0.13
Poco	0	0.00
Nada	0	0.00
	15	1

Elaboración: Propia.

Gráfico No 19 Satisfacción de remuneraciones



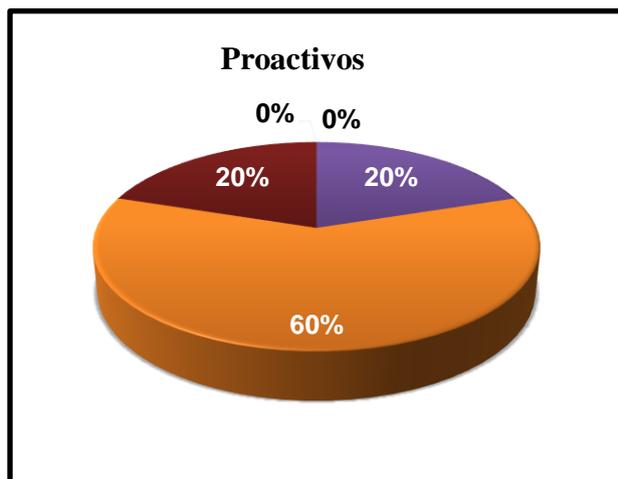
Interpretación: Si se sienten satisfechos con las remuneraciones, el 40% respondió que siempre, el 47% respondió que casi siempre y 13% respondió a veces.

Tabla 15 Frecuencia de proactividad

Proactividad	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	0	0.00
Casi siempre	3	0.20
A Veces	9	0.60
Poco	3	0.20
Nada	0	0.00
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 20 Proactividad



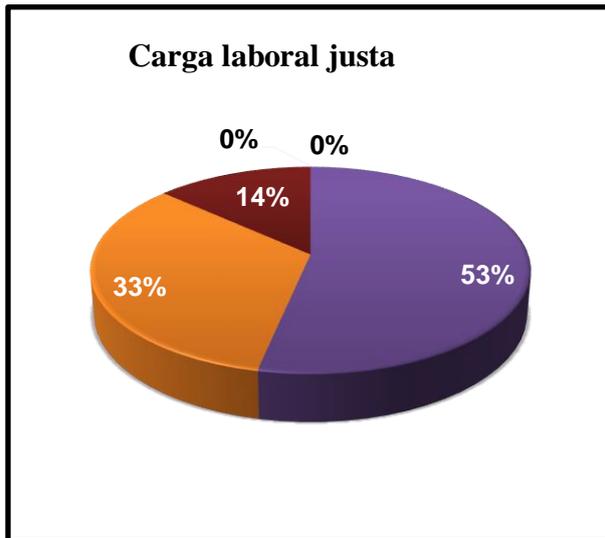
Interpretación: En la proactividad para sugerir e implementar mejoras en su trabajo, el 20% respondió que casi siempre, el 60% respondió que a veces y 20% respondió poco proactivos.

Tabla 16 Frecuencia de carga laboral justa

Carga laboral justa	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	0	0.00
Casi siempre	8	0.53
A Veces	5	0.33
Poco	2	0.13
Nada	0	0.00
	15	1

Elaboración: Propia.

Gráfico No 21 Carga laboral justa



Interpretación: Si consideran justa la carga laboral, el 53% respondió casi siempre, el 33% respondió que a veces y 13% respondió poco justa.

Tabla 17 Frecuencia de tiempo para otra actividad

Tiempo para otra actividad	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
A Veces	7	0.47
Poco	5	0.33
Nada	3	0.20
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 22 Tiempo para otra actividad



Interpretación: Se involucra y compromete en otras actividades, el 47% respondió a veces, el 33% respondió poco y 20% respondió nada.

Tabla 18 Frecuencia de trabajo en equipo

Trabajo en equipo	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	8	0.53
Casi Siempre	5	0.33
A Veces	2	0.13
Poco	0	0.00
Nada	0	0.00
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 23 Trabajo en equipo



Interpretación: Si se sienten satisfechos realizando su trabajo en equipo, el 53% respondió siempre, el 33% respondió casi siempre y 13% respondió a veces.

Tabla 19 Frecuencia de críticas y/o sugerencias

Críticas y/o Sugerencias	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	0	0.00
Casi siempre	2	0.13
A Veces	6	0.40
Poco	4	0.27
Nada	3	0.20
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 24 Receptivo a críticas y/o sugerencias



Interpretación: Si son receptivos de recibir críticas y/o sugerencias, el 13% respondió casi siempre, el 40% respondió a veces, 27% respondió poco y 20% respondió nada receptivos.

Tabla 20 Frecuencia de información de su trabajo.

Información de su trabajo	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Siempre	6	0.40
Casi Siempre	4	0.27
A Veces	3	0.20
Poco	2	0.13
Nada	0	0.00
	15	1

Elaboración: Propia

Gráfico No 25 Información de su trabajo



Interpretación: Esta actualizada la información con relación a su trabajo, el 40 respondió siempre, el 27% respondió casi siempre, 20% respondió a veces y 13% respondió poco.

4.2 Contratación de Hipótesis

Hipótesis general

Prueba de significancia

PRIMERO: Formulación de hipótesis

H₀: La satisfacción de los colaboradores no influye en la calidad de servicio en la entidad financiera Caja MAYNAS Región Pasco.

H₁: La satisfacción de los colaboradores influye en la calidad de servicio en la entidad financiera Caja MAYNAS Región Pasco.

SEGUNDO: Establecer el nivel de significancia.

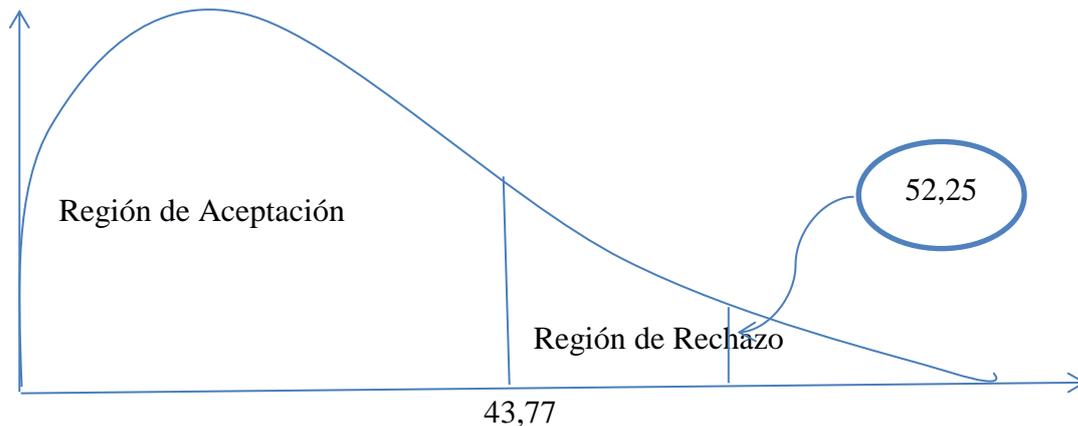
Nivel de significancia $\alpha = 0.05$ ($X^2_{\text{tabla}} = 43,77$)

TERCERO: Elección de la prueba estadística

$$X^2 = \frac{\sum(O_i - E_i)}{E_i} = 52,25$$

Cuadro No 7 Satisfacción de los colaboradores

Prueba de Chi – cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52,250 ^a	30	,007
Razón de verosimilitudes	39,147	30	,122
Asociación lineal por línea	13,218	1	,000
N de casos válidos	15		
a. 42 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .07.			



Toma de decisión.

De acuerdo a los resultados, como el Chi-cuadrado estimado es $x^2 = 52,25 > x^2_t = 43,77$ Chi-cuadrado de tabla, afirmamos que 52,25 cae en la región de rechazo, por tanto, se rechaza H_0 : aceptamos la hipótesis alterna H_a :

Conclusión: Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de $\alpha=0,05$, para concluir que La satisfacción de los colaboradores influye en la calidad de servicio en la entidad financiera Caja MAYNAS Región Pasco. Es decir que en la H_0 : Las filas y las columnas de la tabla son independientes; mientras que en la H_a : Hay una dependencia entre las filas y las columnas de la tabla. Como el p-valor computado es 0,007 menor que el nivel de significación $\alpha=0,05$, se debe rechazar la hipótesis nula H_0 : y aceptar la hipótesis alternativa H_a .

Hipótesis específica 1

Prueba de significancia

PRIMERO: Formulación de hipótesis

H_0 : El desempeño laboral no influye en el compromiso para el logro de objetivos en la entidad financiera Caja MAYNAS Región Pasco.

H₁: El desempeño laboral influye en el compromiso para el logro de objetivos en la entidad financiera Caja MAYNAS Región Pasco.

SEGUNDO: Establecer el nivel de significancia.

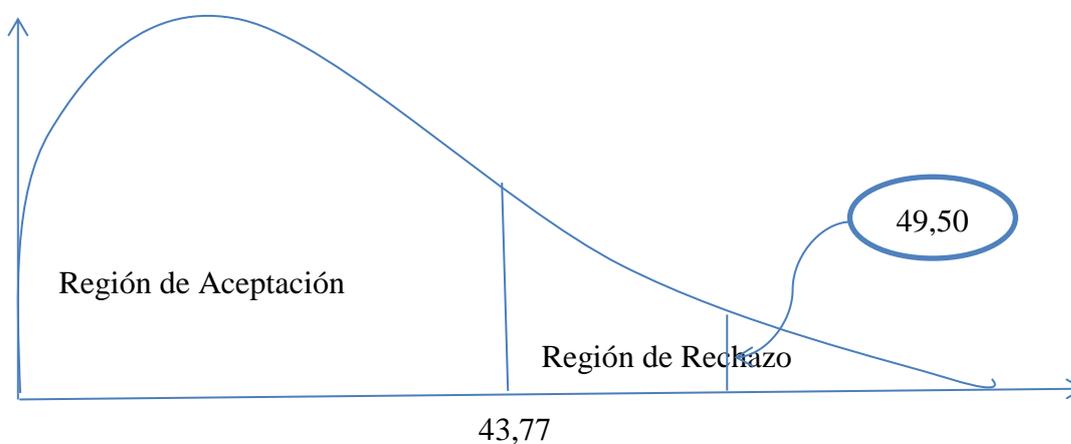
Nivel de significancia $\alpha = 0.05$ ($X^2_{\text{tabla}} = 43,77$)

TERCERO: Elección de la prueba estadística

$$X^2 = \frac{\sum(O_i - E_i)^2}{E_i} = 49,50$$

Cuadro No 8 Desempeño laboral

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	49,500 ^a	30	,014
Razón de verosimilitud	36,375	30	,196
Asociación lineal por lineal	12,659	1	,000
N de casos válidos	15		
a. 42 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.			



Toma de decisión.

De acuerdo a los resultados, como el Chi-cuadrado estimado es $x^2 = 49,50 > x^2_t = 43,77$ Chi-cuadrado de tabla, afirmamos que 49,50 cae en la región de rechazo, por tanto, se rechaza H_0 : aceptamos la hipótesis alterna H_a :

Conclusión: Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de $\alpha=0,05$, para concluir que El desempeño laboral influye en el compromiso para el logro de objetivos en la entidad financiera Caja MAYNAS Región Pasco. Es decir que en la H_0 : Las filas y las columnas de la tabla son independientes; mientras que en la H_a : Hay una dependencia entre las filas y las columnas de la tabla. Como el p-valor computado es 0,014 menor que el nivel de significación $\alpha=0,05$, se debe rechazar la hipótesis nula H_0 : y aceptar la hipótesis alternativa H_a .

Hipótesis específica 2

Prueba de significancia

PRIMERO: Formulación de hipótesis

H_0 : El adaptarse al cambio no influye en la competitividad en la entidad financiera Caja MAYNAS Región Pasco.

H_1 : El adaptarse al cambio influye en la competitividad en la entidad financiera Caja MAYNAS Región Pasco.

SEGUNDO: Establecer el nivel de significancia.

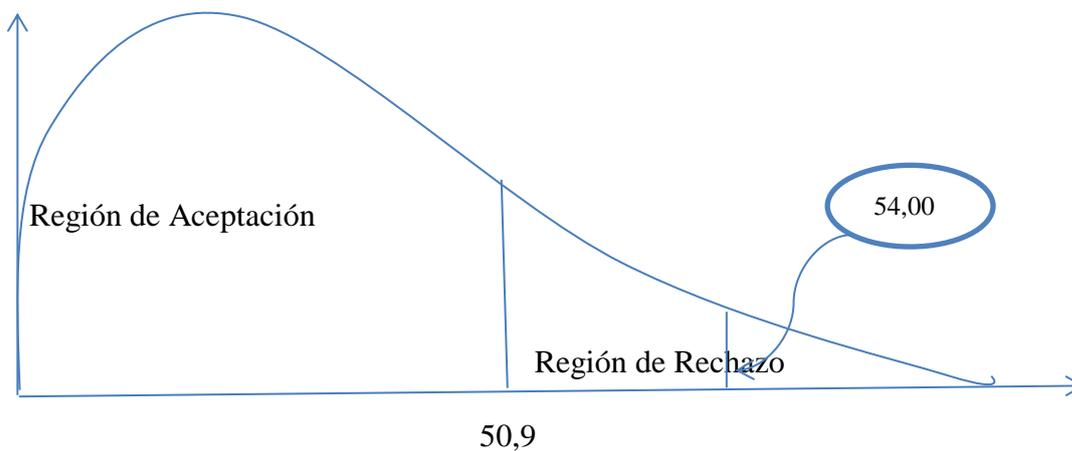
Nivel de significancia $\alpha = 0.05$ ($X^2_{\text{tabla}} = 50,9$)

TERCERO: Elección de la prueba estadística

$$X^2 = \frac{\sum(O_i - E_i)}{E_i} = 54,0$$

Cuadro No 9 Adaptarse al cambio

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	54,000 ^a	36	,027
Razón de verosimilitud	42,966	36	,197
Asociación lineal por lineal	13,076	1	,000
N de casos válidos	15		
a. 49 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07			



Toma de decisión.

De acuerdo a los resultados, como el Chi-cuadrado estimado es $x^2 = 54,00 > x^2_t = 50,9$ Chi-cuadrado de tabla, afirmamos que 54,00 cae en la región de rechazo, por tanto, se rechaza H_0 : aceptamos la hipótesis alterna H_a :

Conclusión: Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de $\alpha=0,05$, para concluir que El adaptarse al cambio influye en la competitividad en la entidad financiera Caja MAYNAS Región Pasco. Es decir que en la H_0 : Las filas y las columnas de la tabla son independientes; mientras que en la H_a : Hay una dependencia entre las filas y las

columnas de la tabla. Como el p-valor computado es 0,027 menor que el nivel de significación $\alpha=0,05$, se debe rechazar la hipótesis nula H_0 : y aceptar la hipótesis alternativa H_a .

4.3 Discusión

En nuestra tesis intitulada “Evaluación de Desempeño y Gestión de Recursos Humanos en Caja MAYNAS Región Pasco – periodo 2016, hace referencia a la evaluación de desempeño y gestión de recursos humanos. Como lo menciono a través de diferentes autores a lo largo de la tesis, el talento humano es actualmente el factor más importante para las empresas, pues son los colaboradores quienes contribuyen en gran parte para poder alcanzar los objetivos trazados por cada organización; en este caso Caja MAYNAS Región Pasco.

La gestión de recursos humanos de la empresa lleva la responsabilidad de atraer a sus colaboradores más eficaces y eficientes, reteniendo a quienes sean más idóneos para cada área, por lo cual deberían buscar beneficios para ambos.

En la investigación se acota el problema con la siguiente pregunta ¿De qué manera la evaluación de desempeño influye sobre la Gestión de Recursos Humanos de Caja MAYNAS Región Pasco? mientras que en el Marco teórico, señalamos los antecedentes de la investigación conceptualizamos la variable independiente y la variable dependiente asimismo determinamos los propósitos de la investigación con el siguiente objetivo: Analizar la relación que existe entre la Gestión de Recursos Humanos y su incidencia de la evaluación de desempeño en Caja MAYNAS Región Pasco.

Nuestra hipótesis de investigación tiene la siguiente conjetura “La evaluación de desempeño incidiría de manera positiva en la toma de decisiones a la Gestión de Recursos

Humanos de Caja MAYNAS Región Pasco”. Nuestra población está conformada por 15 colaboradores de la entidad Caja MAYNAS y nuestra muestra es de acuerdo a la cantidad de trabajadores y se está considerando a todos los que lo conforman, que son 15 personas.

Dentro de los antecedentes nacionales mencionamos a: Diestra M. M. Á., Espinoza D. L. M., Liao L. R. A. y Portocarrero G. C. L. (2012). *Consultora De Recursos Humanos*. Tesis de Licenciatura publicada, PUCP, Lima, Perú. Quienes concluyeron que: “existe una demanda insatisfecha en los servicios de desarrollo del talento humano ofrecidos por las consultoras del país. Las empresas buscan servicios enfocados en desarrollar el liderazgo de su capital humano y buscan metodologías innovadoras que permitan generar resultados tangibles en el negocio.

Una vez obtenida la información sobre las necesidades del mercado, se elaboró una propuesta de negocio enfocada en brindar un servicio integral de desarrollo de competencias de liderazgo para los mandos medios de las empresas más grandes del país. Para ello, la estrategia de ingreso al mercado de la consultoría es la diferenciación en donde se desarrolló un modelo de negocio con los siguientes servicios: evaluación de liderazgo, desarrollo de liderazgo, seguimiento y monitoreo, y medición de resultados. Además, cada servicio ofrece un valor añadido que lo diferencia de los servicios ofrecidos en el mercado.

Ruiz M.J. (2014). *Desarrollo de Personal y Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión*. Tesis de Licenciatura publicada, Universidad Nacional de Trujillo, Huamachuco, Perú. Quien concluyó que: “La institución presenta serias debilidades respecto al desarrollo del personal y la satisfacción en los trabajadores sin cargos de confianza, la institución no aporta en cursos de actualización, no promueve la realización de estudios en la etapa laboral, el nivel de satisfacción con respecto a tareas del puesto es baja, falta de reconocimiento de sus superiores, no tienen libertad de elegir sus métodos de trabajo. Respecto a los trabajadores con cargos de confianza el nivel de

instrucción no se mejoró respecto del que se tenía cuando ingreso. Queda demostrada la validez de su hipótesis referente a que el Desarrollo de Personal contribuye de manera positiva en la Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión

Respecto a los antecedentes internacionales; Broggi A. (2010). *Metodología para la mejor Administración de los Recursos Humanos en la Gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*. Tesis de Maestría publicada, Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires, Argentina. Quien concluyó que: “Los Recursos Humanos están tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de las empresas. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos productivos, así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

Igualmente, la puesta en práctica de estrategias de motivación, entre otros, la asignación a los empleados de los recursos necesarios e indispensables, la implementación de áreas de trabajo con equipos y tecnología, ambientes y condiciones saludables de trabajo que propicien un clima organizacional adecuado, de armonía e integración de equipos de multidisciplinares, contribuye decisivamente en el trabajo eficiente y en el logro de resultados; aseveración que se ha demostrado con los análisis cuantitativos de las variables en estudio.

En esta tesis intitulada “Evaluación de Desempeño y Gestión de Recursos Humanos en Caja MAYNAS Región Pasco – periodo 2016” en la variable satisfacción de los colaboradores Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de $\alpha=0,05$, para concluir que La satisfacción de los colaboradores influye en la calidad de servicio en la entidad financiera Caja MAYNAS Región Pasco Es decir que en la H_0 : Las filas y las columnas de la tabla son independientes; mientras que en la H_a : Hay una dependencia entre las filas y las columnas de la tabla. Como el p-valor computado es 0,007 menor que el nivel de

significación $\alpha=0,05$, se debe rechazar la hipótesis nula H_0 : y aceptar la hipótesis alternativa H_a .

En la variable de desempeño laboral Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de $\alpha=0,05$, para concluir que El desempeño laboral influye en el compromiso para el logro de objetivos en la entidad financiera Caja MAYNAS Región Pasco. Es decir que en la H_0 : Las filas y las columnas de la tabla son independientes; mientras que en la H_a : Hay una dependencia entre las filas y las columnas de la tabla. Como el p-valor computado es 0,014 menor que el nivel de significación $\alpha=0,05$, se debe rechazar la hipótesis nula H_0 : y aceptar la hipótesis alternativa H_a .

En la variable adaptarse al cambio Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de $\alpha=0,05$, para concluir que El adaptarse al cambio influye en la competitividad en la entidad financiera Caja MAYNAS Región Pasco. Es decir que en la H_0 : Las filas y las columnas de la tabla son independientes; mientras que en la H_a : Hay una dependencia entre las filas y las columnas de la tabla. Como el p-valor computado es 0,027 menor que el nivel de significación $\alpha=0,05$, se debe rechazar la hipótesis nula H_0 : y aceptar la hipótesis alternativa H_a .

CONCLUSIONES

1. El estudio de la evaluación de desempeño es ventajoso para una organización pues permite obtener resultados sobre los factores que contribuyen o afectan a los colaboradores. Una adecuada y óptima evaluación permitiría realizar mejoramientos dentro del entorno laboral con el objetivo de obtener colaboradores más eficientes.
2. Los colaboradores actualmente necesitan sentirse parte de la organización dentro de un clima organizacional idóneo y así lograr alcanzar los objetivos El recurso humano en la actualidad requiere relevancia en sus requerimientos y no solo en sus habilidades.
3. La gestión de recursos humanos tiene responsabilidad referente a las labores y desarrollo de los colaboradores. El entorno globalizado en el que nos encontramos, nos indica que estamos en un alto nivel competitivo, siendo el recurso humano parte importante de la organización y se requiere de colaboradores competitivos.
4. La adecuada gestión y retroalimentación del recurso humano, permite el crecimiento no solo personal sino organizacional dentro de una empresa.

RECOMENDACIONES

1. Orientar en lo que desconoce, a los colaboradores para su adecuado desenvolvimiento en la organización. Realizar reuniones de manera horizontal, desarrollando un mejor clima organizacional laboral.
2. Enfocarse en los objetivos trazados y logrados, pero también en las cualidades del recurso humano, siendo ello aprovechado para su reconocimiento.
3. Capacitaciones constantes que les permita desarrollarse profesionalmente, favoreciendo a su equipo de trabajo.
4. Fomentar una cultura organizacional favorable para todo el entorno laboral.
5. Involucrar a los colaboradores, tomando en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones. Realizar sesiones de retroalimentación.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía:

Cavalcante S. J. (2004). *Programa de Doctorat Qualitat y Procesos de Innovación Educativa* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Bahía – Brasil.

ESPASA (2005), *Diccionario de la Lengua Española - Real Academia Española Tomo III*, Q.W. Editores S.A.C.

Gibson, J. I. J. (1992), *Conducta, estructura y procesos*. Organizaciones. McGraw Hill. Interamericana de España, pagina 267.

Gonzales M. (2001), *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*, México. Volumen 13, N° 2.

Hernández R. et al (1998). *Metodología de la investigación*, México, McGraw Hill, 2da Edición. Cáp 2: 30-50.

López M., J. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Gestión en el tercer milenio. Rev. de Investigación de la Facultad Ciencias. Administrativas, UNMSM. Volumen 8, N° 15, página 26.

Pérez R. M. (Julio - 2009) *Diccionario de administración*, editorial San Marcos

Web grafía:

Alles M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina. Edición Granica. Recuperado de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/alles-martha-desempec3b1o-por-competencias-de-360c2ba-completo.pdf>

Boletín de economía laboral 37 (2008). *Recursos humanos, capacitación y cambio tecnológico en las empresas de Lima Metropolitana, 2007*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_37.pdf

Broggi A. (2010). *Metodología para la mejor Administración de los Recursos Humanos en la Gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*. Recuperado de <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/prod-cient/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf>

Castillo A. J. D. (2014). *Gestión Del Talento Humano*. Edición digital. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/136803012/GESTION-DEL-TALENTO-HUMANO-docx>

Chiavenato I. (2009). *Gestión del talento humano*. Editorial Mc Graw Hill. Recuperado de <file:///C:/Users/HP/Downloads/Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20Chiavenato%203a%20Ed.pdf>

Chiavenato I. (s.f). *Gestión del talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill. Recuperado de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Definición de aseveración (s.f). *Definición.* Recuperado de <https://definicion.mx/aseveracion/>

Definición de aptitud. (s.f). *Definición ABC.* Recuperado de <http://www.definicionabc.com/social/aptitud.php>

Diestra M. M. Á., Espinoza D. L. M., Liao L. R. A. y Portocarrero G. C. L. (2012). *Consultora de Recursos Humanos.* Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1553/DIESTRA_ESPINOZA_LIAO_PORTOCARRERO_TDC_CONSULTORA.pdf?sequence=1

Espín F. G. W. (s.f). *Análisis y Seguimiento de los Resultados de la Evaluación del Desempeño de la Dirección de Administración de Recursos Humanos.* Recuperado de <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/2628/1/Tesis%20Gabriel%20Vladimir%20Esp%C3%ADN.pdf>

Ferrer J. (2010), *Conceptos básicos de la metodología de la investigación.* Recuperado de <http://metodologia02.blogspot.pe/p/operacionalizacion-de-variables.html>

Francisca U. R. ex Guía de RSE (2014). *Guioteca.* Recuperado de <http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>

Giraldo H. C. P. (2004). *Creación de un Modelo de Evaluación de Desempeño Bajo la Teoría de las Competencias.* Recuperado de

<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesemp e%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>

Hernández A. E. A. (2000). *En Opción al Grado de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales*. Recuperado de <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020130066.pdf>

Latorre N. M. F. (2012). *La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral*. Recuperado de <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/81889/latorre.pdf?sequence=1>

Maeztu H. I. (2008). *Factores Determinantes de la Gestión de los Recursos Humanos en las Pyme*. Recuperado de http://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/15836/Tes_2011_06.pdf?sequence=1

Metodología. (s.f). *Significados.com*. Recuperado de <https://www.significados.com/metodologia/>

Niedzielski P. Gracz L. y Łobacz K. (2010). *Necesidad de capacitación de jóvenes inmigrantes en los países europeos*. Recuperado de http://www.adam-europe.eu/prj/5152/prj/TNA_Summary_SP.pdf

Oliva S. C. E. (2008). *Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° del Personal de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito*. Recuperado de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/813/1/35130_1.pdf

Perdomo R. V. (2011). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>

Pérez P. J. y Merino M. (2012). *Definición.De*. Recuperado de <http://definicion.de/suministro/>

Ruiz M. J. (2014). *Desarrollo del Personal y Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión*. Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/1012/ruizmeza_judith.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Seguí M. E. (2007). *La Gestión del Capital Intelectual en las Entidades Financieras. Caracterización del Capital Humano en las Cooperativas de Crédito*. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/1836/tesisUPV2605.pdf>

Valera R. y Dessler G. (s.f) *Administración de recursos humanos*. Edición Pearson. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>

Villalba P. (2013). *Concepto y evolución de la capacitación*. Recuperado de <http://desarrollodelostemasfinales.blogspot.pe/2013/06/51-concepto-y-evolucion-de-la.html>

Werther J. W. B. y Davis K. (1992). *Administración De Personal Y Recursos Humanos*.

Edición Mc. Graw Hill. Recuperado de

http://www.pdfdesbloquear.com/files/43d462_administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis_unlocked.pdf

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRÍZ DE CONSISTENCIA		
TÍTULO:	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN CAJA MAYNAS REGIÓN PASCO - PERIODO 2016.	
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
PROBLEMA GENERAL:	OBJETIVO GENERAL:	HIPÓTESIS GENERAL:
¿De qué manera la evaluación de desempeño influye sobre la Gestión de Recursos Humanos de Caja MAYNAS Región Pasco?	Analizar la relación que existe entre la Gestión de Recursos Humanos y su incidencia de la evaluación de desempeño en Caja MAYNAS Región Pasco	La evaluación de desempeño incidiría de manera positiva en la toma de decisiones a la Gestión de Recursos Humanos de Caja MAYNAS, Región Pasco.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS:	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:
¿Cómo la satisfacción de los colaboradores influye en la calidad de servicio de Caja MAYNAS Región Pasco?	Determinar si la satisfacción de los colaboradores ayudará a mejorar la calidad de servicio de Caja MAYNAS Región Pasco.	La satisfacción de los colaboradores influye en la calidad de servicio en la entidad financiera Caja Maynas Región Pasco.
¿De qué forma el compromiso organizacional influye en el desempeño laboral de Caja MAYNAS Región Pasco?	Demostrar que el compromiso organizacional contribuye en el mejoramiento del desempeño laboral de Caja MAYNAS Región Pasco.	El desempeño laboral influye en el compromiso para el logro de objetivos en la entidad financiera Caja Maynas Región Pasco.
¿De qué manera el adaptarse al cambio incide en la competitividad de Caja MAYNAS Región Pasco?	Analizar el adaptarse al cambio y la incidencia en la competitividad de Caja MAYNAS Región Pasco.	El adaptarse al cambio influye en la competitividad en la entidad financiera Caja Maynas Región Pasco.

VARIABLE INDEPENDIENTE (Y)	INDICADORES	METODOLOGÍA
Gestión de Recursos Humanos	Compromiso e identificación.	Tipo de investigación: Pura
	Satisfacción de sus integrantes.	
	Colaboradores eficientes.	Nivel de investigación: Descriptivo y relacional
	Capacitación y desarrollo	
	Adaptarse al cambio.	Método de investigación: Descriptiva.
VARIABLE DEPENDIENTE (X)	INDICADORES	
Evaluación de Desempeño	Responsabilidad.	Diseño de investigación: No experimental.
	Nivel de producción	Colaboradores: 15 trabajadores
	Motivación	Técnica: Encuesta
	Competitividad	
	Calidad de servicio.	Instrumento: Cuestionario.

ENCUESTA



CUESTIONARIO

Reciba usted el saludo del día, mediante este cuestionario realizado en su institución laboral CAJA DE AHORRO Y CREDITO “MAYNAS” se busca analizar el desempeño de los colaboradores y la gestión de recursos humanos. La honestidad en sus respuestas es lo más importante. La información recabada será solo con fines académicos.

EDAD: _____

GENERO: M () F ()

SOLTERO () UNION LIBRE () CASADO () DIVORCIADO () VIUDO ()

Marque usted con un aspa (X) en cada pregunta su respuesta.

Siempre	Casi siempre	A Veces	Poco	Nada
1	2	3	4	5

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				
1. ¿Se siente Ud. satisfecho con los objetivos y metas que se persiguen en cada actividad que se le asigna?	1	2	3	4	5
2. ¿Es Ud. propositivo y proporciona soluciones a las demandas que se le presentan?	1	2	3	4	5
3. ¿Se siente Ud. capacitado para desempeñar su labor en su área actual?	1	2	3	4	5

4. ¿A Ud. le preocupa el retraso en el cumplimiento de los objetivos y metas?	1	2	3	4	5
5. ¿Se siente Ud. satisfecho por los resultados de su trabajo?	1	2	3	4	5
6. ¿Cree Ud. que se fomenta la participación del personal en la mejora de servicios?	1	2	3	4	5
7. ¿Cree Ud. que se establece objetivos para mejorar la percepción de los clientes?	1	2	3	4	5
8. ¿Para Ud. se mide la eficacia y la eficiencia en la prestación de sus servicios?	1	2	3	4	5
9. ¿Se siente Ud. satisfecho con la rapidez que actúa para resolver un problema?	1	2	3	4	5
10. ¿Se siente Ud. motivado dentro de su entorno laboral?	1	2	3	4	5
11. ¿Cree Ud. que se reconocen las contribuciones del personal, con el fin de aumentar el grado de compromiso?	1	2	3	4	5
12. ¿Se siente Ud. satisfecho con las remuneraciones recibidas por su servicio?	1	2	3	4	5
13. ¿Qué tan proactivo es Ud. para sugerir e implementar mejoras en su trabajo?	1	2	3	4	5
14. ¿Considera Ud. justa la carga laboral que tiene en su organización?	1	2	3	4	5
15. ¿Ud. se involucra y compromete con disponibilidad de tiempo en otras actividades de su área?	1	2	3	4	5
16. ¿Esta Ud. Satisfecho desempeñándose en su área realizando su trabajo en equipo?	1	2	3	4	5
17. ¿Cree Ud. que es receptivo al momento de recibir críticas y/o sugerencias?	1	2	3	4	5
18. ¿Para Ud. esta actualizada la información en relación con su ámbito de trabajo?	1	2	3	4	5