

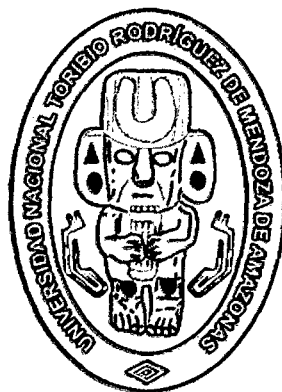
**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRIGUEZ DE
MENDOZA DE AMAZONAS**

Ley de Creación N° 27347 - Resolución de Funcionamiento N° 114-2001-CONAFU

**CARRERA PROFESIONAL DE
TURISMO Y ADMINISTRACION**



18 JUL 2013



**“LOS RECURSOS HUMANOS Y LA
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”**

EXAMEN DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADO EN TURISMO Y ADMINISTRACIÓN

AUTOR:

Bachiller: JORJE JAVIER PIZARRO VÁSQUEZ

San Juan de la Frontera de los Chachapoyas, 12 de Diciembre de 2011



**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO
RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

*Ley de Creación N° 27347 - Resolución de Funcionamiento N° 114-2001-
CONAFU*

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:

Vicente Marino Castañeda Chávez Ph.D., Dr.Hab



VICERECTOR ACADEMICO:

MSc. Roberto José Nerví Chacón

18 JUL 2013

VICERECTOR ADMINISTRATIVO:

MSc. Zoila Rosa Guevara Muñoz

**CARRERA PROFESIONAL DE TURISMO Y
ADMINISTRACIÓN**

Abog. Barton Gervasi SAJAMÍ LUNA

Decano de Facultad

San Juan de la Frontera de los Chachapoyas, 12 de Diciembre de 2011

DEDICATORIA

*A mis compañeros de vida; a mi
hija que motiva mis deseos de
superación constante.*

*A mi familia: Por sus oraciones y
preocupación permanente por mi
proyecto de vida.*

*A mi madre: Inspiración para mi
superación personal y profesional; ángel
incommensurable de ternura y bondad.*

AGRADECIMIENTO

*Al mejor consejero de mi vida:
“DIOS”.*

*A la mujer más paciente y
comprensiva del mundo: “Mi
Madre”.*

RESUMEN

"La medición del impacto de los Recursos Humanos (RRHH) ha sido históricamente la manzana de la discordia entre los propios especialistas y directivos de la empresa, sin ponerse de acuerdo, o tener un criterio aceptable por todos, de que se trata de una función directiva principal, capaz de tener objetivos cuantificables, mensurables y de que es posible medir su impacto de manera objetiva ya sea a nivel global de la organización o sus partes sigue siendo un objetivo a perseguir.

Entre los que no han sabido o saben cómo hacerlo y aquellos que no quieren, se mantiene la idea que es una función que acepta solamente una evaluación cualitativa en términos de conducta, o cuando más en términos estadísticos.

Es prácticamente un principio de dirección empresarial, sobre todo cuando se habla de dirección estratégica, que aquello que no se diagnostica no se controla, puesto que el diagnóstico constituye una función nueva y principal del enfoque estratégico. Y, lo que no se controla tampoco se mide, y si no se mide y no se controla difícilmente se puede planificar sobre bases objetivas, es decir, se dificultan también las decisiones, sobre todo si de decisiones estratégicas se trata.

De manera que tenemos varios problemas en uno, a partir del cuestionamiento e insuficiencias con relación al estadio de desarrollo en que se encuentran RRHH, como función y como área organizativa en las empresas; sobre todo aquellas que están transitando y desarrollando la etapa de implantación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, es decir, un proceso que necesariamente debe plantearse objetivos cualitativamente superiores con relación a RRHH como función de dirección.

Antes de hablar de la medición del impacto de RRHH en los resultados de la entidad, es fundamental hacer una reflexión teórico-conceptual, que tanto se rechaza o se divorcia a veces de la práctica.

En tal sentido la presente investigación trata de traslucir estas interrogantes y brindar un mayor alcance sobre los Recursos Humanos.

ABSTRACT

"Measuring the Impact of Human Resources (HR) has historically been the bone of contention between its specialists and managers of the company, to disagree, or have an acceptable criterion for all, that it is a function parent policy, capable of quantifiable, measurable and that its impact can be measured objectively either globally or organizational parts remains a goal to pursue.

Among those who have failed or know how to do it and those who do not want, the idea remains that it is a function that accepts only a qualitative assessment in terms of behavior, or at most in statistical terms.

It is virtually a principle of business management, especially when talking about strategic direction, that what goes undiagnosed unchecked, since the diagnosis is a major new feature of the strategic approach. And, what is not measured nor controlled, and if not measured and hardly left unchecked can plan on an objective basis, that is, decisions are also difficult, especially when it comes to strategic decisions.

So we have several problems in one, from the questioning and weaknesses in relation to the stage of development where they are HR function as organizational area in enterprises especially those that are moving and developing the implementation phase of the Business Improvement process, ie a process that must necessarily qualitatively superior set goals regarding HR management function.

Before talking about measuring the impact of HR on the results of the entity, is essential to a theoretical-conceptual, that both are rejected or sometimes divorced from practice.

In this sense, the present investigation is betrayed these questions and provide a greater range of Human Resources.

INDICE

RESUMEN	<i>Pág. 3</i>
ABSTRACT	<i>Pág. 4</i>
INTRODUCCIÓN	<i>Pág. 5</i>
CAPÍTULO I	<i>Pág. 6</i>
1. Planteamiento del Problema	<i>Pág. 6</i>
1.1. <i>Descripción del Problema</i>	<i>Pág. 7</i>
1.2. <i>Definición del Problema</i>	<i>Pág. 9</i>
1.3. <i>Objetivos de la Investigación</i>	<i>Pág. 10</i>
1.4. <i>Finalidad e Importancia de la Investigación</i>	<i>Pág. 11</i>
1.5. <i>Hipótesis de la Investigación</i>	<i>Pág. 11</i>
1.6. <i>Identificación de Variables e Indicadores</i>	<i>Pág. 12</i>
CAPÍTULO II	<i>Pág. 15</i>
2. Marco Teórico	<i>Pág. 15</i>
2.1. <i>Antecedentes Teóricos</i>	<i>Pág. 15</i>
2.2. <i>Marco Histórico</i>	<i>Pág. 16</i>
2.3. <i>Marco Conceptual</i>	<i>Pág. 18</i>
CAPÍTULO III	<i>Pág. 19</i>
3. Metodología	<i>Pág. 29</i>
3.1. <i>Tipo y Nivel de la Investigación</i>	<i>Pág. 29</i>
3.2. <i>Método y Diseño de la Investigación</i>	<i>Pág. 29</i>

3.3. Población y Muestra	Pág. 30
3.4. Técnicas e Instrumentos	Pág. 30
CAPÍTULO IV	Pág. 40
4. Presentación, Análisis e Interpretación	Pág. 40
4.1. Presentación, Análisis y Características de la Institución a Investigar	Pág. 40
4.2. Análisis y Métodos de Evaluación de Desempeño	Pág. 45
4.3. Método de Evaluación de Desempeño Analizado	Pág. 53
4.4. Análisis de Datos Recabados de Evaluación	Pág. 56
CAPÍTULO V	Pág. 61
5. Propuesta de Sistema de Evaluación de Desempeño	Pág. 61
5.1. Objetivo y Enfoque del Sistema	Pág. 61
5.2. Características de un Sistema Idóneo	Pág. 61
5.3. Proceso de Evaluación	Pág. 63
CAPÍTULO VI	Pág. 65
6. Conclusiones y Recomendaciones	Pág. 65
6.1. Conclusiones	Pág. 65

6.2. *Recomendaciones* *Pág.* 66

CAPÍTULO VII *Pág.* 68

7. ***Bibliografía*** *Pág.* 68

7.1. *Bibliografía Escrita* *Pág.* 68

7.2. *Bibliografía Virtual* *Pág.* 68

INTRODUCCIÓN

El objeto de la tesis es demostrar que el área de Recursos Humanos está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de las empresas e instituciones, tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo. De igual manera, demostrar que los procesos de gestión de evaluación del desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

La tesis exige una nueva concepción en la Gestión de las personas y en su evaluación de desempeño laboral, si deseamos contar con empresas e instituciones realmente competitivas.

Para toda institución o empresa moderna que se involucra en el desarrollo humano, o gestión de personas, consideran que es este el factor principal de la productividad y la fuente del progreso.

Otro de los aspectos que involucran el desarrollo humano, su capacidad, su función y/o desempeño, es que se ha cambiado su modelo de organización y de gestión de burócrata vertical a la gran empresa horizontal; caracterizada por:

- Gestión en equipo;
- Medida de los resultados por la satisfacción del cliente como también sería la liberación de la carga procesal.
- Recompensas basadas en los resultados del equipo;
- información, formación y retención de los empleados en todos los niveles.

Para maniobrar en la nueva economía global, caracterizada por el aluvión constante de nuevas tecnologías, las grandes empresas e instituciones tuvieron sobre todo que hacerse más efectivas en lugar de mas económicas.

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

Las grandes instituciones y empresas, con niveles de información y recursos adecuados, podrían afrontar tales errores mejor que las redes fragmentadas y descentralizadas, siempre que usen su adaptabilidad y flexibilidad. Ello implicaría la capacidad de la misma para reestructurarse, no solo dejando de lado la redundancia si no que también reprogramando sus capacidades.

La empresa horizontal es la red dinámica y estratégicamente planeada de

unidades auto programadas y auto dirigidas que se basan en la descentralización, participación y coordinación.

La crisis de la empresa vertical y su desarrollo de redes, modifican la función de los trabajadores y su capacidad de desarrollo.

En estas dimensiones es que, el estudio de la Gestión de las personas y de su proceso de Evaluación del Desempeño Laboral, así como de su adecuación a los nuevos retos y tiempos, constituye el gran desafío de las empresas e instituciones tienen que asumir decididamente en los diferentes escenarios, si desean alcanzar competitividad.

INTRODUCTION

The objective of this thesis is to show that HR is experiencing radical changes in its concept and application, making it essential for the achievement of competitive advantages of companies and institutions, as well as are the financial, technological and other. Similarly, show that the management processes of performance evaluation are undergoing major changes to adapt to new demands of the modern stage. The thesis requires a new concept in the management of people and in their evaluation of job performance, if we have really competitive companies and institutions. For any modern institution or company that engages in human development, people management, believe that this is the main factor productivity and the source of progress. Another aspect involving human development, capacity, function and / or performance is that it has changed its model of organization and management of vertical bureaucratic big business landscape, characterized by:

- Team management;
- Measure the results by customer satisfaction as well would be the release of the caseload.
- Rewards based on team performance;
- information, training and retention of employees at all levels.

To operate in the new global economy, characterized by the constant barrage of new technologies, large companies and institutions that were especially made more effective rather than more economical.

The reason is that the most important management issue in a highly decentralized structure is very flexible and the correctness of the theory of organization shows: articulation errors are lack of full or partial link between what is desired and as provided.

Large institutions and companies, with levels of information and resources, such errors could face better than the fragmented and decentralized networks, always use their adaptability and flexibility. This would involve the same ability to restructure itself, not only leaving aside the redundancy but it also reprogramming capabilities.

The business landscape is dynamic and strategically planned network of units planned and self-directed self based on decentralization, participation and coordination.

The crisis of vertical company and its network development, change the role of

workers and their capacity for development.

In these dimensions is that the study of the management of people and the process of job evaluation, and their adaptation to new challenges and times, is the great challenge of enterprises and institutions must assume decidedly different scenarios, if you want to achieve competitiveness.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como es bien sabido en nuestra época, la globalización fue uno de los fenómenos de cambio el cual nos presenta un nuevo entorno que guarda relación directa con los cambios en las empresas e instituciones y en la formación de los Recursos Humanos para hacerlos más competitivos. Las dificultades que afectan a los mismos y a los R.R.H.H antes señalados, se ven evidenciados por:

- ✓ Las iniciativas de las organizaciones para competir con mayor eficiencia y efectividad, en términos de calidad y la satisfacción, modifican las estructuras de la empresa, adecuándola a las exigencias y los amplios cambios del mercado y a la globalización.
- ✓ Los cambios sociales y demográficos, tales como son la reducción de las personas que tienen una vida laboral activa y los valores de las mismas.

En ese entorno de intensa competencia, las ventajas competitivas son y seguirán siendo las personas representadas por los trabajadores. Al ser forzados a enfocar los Recursos Humanos para mejorar los negocios y estando bajo la celosa mirada de la administración, los jefes de Recursos Humanos deberán de replantear sus funciones y responsabilidades para diseñar de esta manera los cambios y enfrentarse exitosamente a la competencia.

En este sentido los RRHH confronta las alternativas que son: realizar un cambio gradual y fundamental o ir a la extinción. El principal motivo para cambiar los RRHH es realinearlos como una función administrativa y volverse más una función estratégica. La cual logre la transformación que se desea mediante la formación de un equipo de trabajo y no factores que descarrilen el cambio como son:

- ✓ Poco o nulo soporte por parte de la gerencia u alta dirección;
- ✓ Descuidar los valores y capacidades de la gente;
- ✓ No contar con gente capacitada y preparada en el equipo de cambio; y
- ✓ Ausencia de planificación y de un sistema adecuado de la Evaluación del Desempeño de los RRHH.

Y es que los RRHH se están volviendo esenciales para el logro de ventajas y

objetivos tanto como los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con los cuales cuentan las empresas e instituciones.

Se requiere de una función totalmente nueva, que pueda definirse más como una facultad corporativa en la cual los jefes o gerentes de RRHH y los de línea formen “sociedades” con el objeto de alcanzar sus metas y objetivos trazados. Para hacer que esto suceda las iniciativas deberán ser:

- ✓ Conformes al mercado y a las características de la cultura personal;
- ✓ Vinculadas a los planes estratégicos;
- ✓ Centrados en la calidad, servicio al cliente, productividad, identificación de los empleados. Trabajo en equipo y el trabajo bajo presión de la fuerza laboral.

Lo tradicional está siendo remplazado por nuevos enfoques para los RRHH viéndolos como creadores de ventajas competitivas y estratégicas. Teniendo en cuenta lo siguiente:

- ✓ Las responsabilidades de los recursos humanos están enfatizadas en el valor agregado que generan los resultados.
- ✓ La Evaluación y la gestión de desempeño se adecuan a nuevas exigencias y escenarios.

1.1. Descripción del Problema:

Los Recursos Humanos y el proceso de evaluación de desempeño, constituye un desafío en los escenarios actuales y son insoslayables por las empresas e instituciones. Se requiere pues de una nueva misión y función las cuales a continuación se detallan:

- En la medida en que los ejecutivos de RRHH se encuentran cada vez más involucrados en cuestiones empresariales y organizacionales estratégicas, así como administrativas los cambios forzarán a los RRHH a cambiar y ampliar su misión.
- El incremento de la presión y satisfacción del cliente, han determinado que los objetivos críticos de los RRHH serán la alta productividad; la calidad; la vinculación que existe entre los RRHH y la satisfacción del cliente y las estrategias de la empresa o institución. Es decir entre la competencia y el desempeño ya que estos deberán centrarse en: la responsabilidad de un buen desempeño

y productividad por parte del empleado; el desarrollo pleno de sus capacidades y potencial puestos para la satisfacción del cliente y así la creación de una fuerza de trabajo de calidad y el desarrollo de un buen capital intelectual.

Las competencias centrales y esenciales para realizar las nuevas funciones incluyendo las de evaluación de desempeño, deberán estar vinculadas a los requerimientos siguientes:

- Orientar a la fuerza laboral para una mayor productividad y calidad.
- Realizar planes y programas de desarrollo para todo el personal.
- Formar equipos de trabajo conjuntos.
- Transformar la educación y capacitación del trabajador de acuerdo a los objetivos específicos requeridos por el puesto al cual está adscrito.
- Promover la participación activa del trabajador.
- Sistematizar la información de los recursos humanos.
- Diseñar y crear un sistemas de evaluación, realimentación y establecer estímulos para el buen desempeño.

Lo antes expuesto exige la necesidad de conocimientos y habilidades que ahora determinaran el nuevo perfil del encargado o ejecutivo encargado de los RRHH:

- Habilidad para influir/educar a los gerentes y trabajadores.
- Amplio dominio de programas de cómputo y estadística aplicables al área.
- Capacidad para prever cambios y comportamientos tanto internos como externos.
- Capacidad de liderazgo en su campo y actividad;
- Desarrollar un pensamiento abierto, conceptual y sobre todo estratégico.

En consecuencia la misión de los RRHH y su gestión en la evaluación de desempeño enfatizan:

- La necesidad de una planificación de desempeño y un sistema eficaz de evaluación de la misma.
- Orientarse hacia los recursos humanos y los planes estratégicos de la empresa o institución.
- Establecer los programas de gestión del desempeño y las estrategias para su compensación.

- Tomar medidas clave en cuanto al desempeño para orientarlas a un resultado de calidad, satisfacción del cliente, rotación del empleado; desarrollo de utilidades y capacidades.
- Los RRHH tienen la posibilidad de ser el agente de cambio que formule estrategias para un mejor funcionamiento de la empresa o institución.

La revolución de la tecnología de la información ha cambiado el proceso de trabajo adaptándose a la sociedad y a la constante división del trabajo, a la innovación dependiendo de las condiciones y el potencial de investigación y la capacidad de especificar la misma.

Una nueva visión del trabajo es la relación entre los ejecutivos y los empleados de una organización o red determinadas en las cuales se pueden distinguir las siguientes tareas:

- Toma de estrategias y planificación;
- Planteamiento de mejores relaciones en cuanto a la toma de decisiones, innovación, diseño y ejecución de las mismas;
- Ejecución de tareas programadas.

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Definición del Problema General

¿Cómo desarrollar los Recursos Humanos y la Evaluación de Desempeño eficaces para el desarrollo y gestión de una institución y/o empresa?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cuál debe ser la función de los RRHH y la Evaluación del desempeño laboral de acuerdo a los criterios y organización de una empresa o institución?
- b) ¿Cuál será el rol del gerente de RRHH en la elaboración de los planes estratégicos de la empresa o institución y en la evaluación del desempeño laboral?
- c) ¿Cómo realizar una buena estrategia de compensación de los recursos humanos de acuerdo al nivel de desempeño y los

objetivos alcanzado con estos?

- d) ¿Cómo se comportara el recurso humano frente a las nuevas directrices u orientaciones que tome la Gerencia de Recursos Humano y su evaluación de desempeño?
- e) ¿Qué papel juegan la capacitación y adiestramiento del personal para el surgimiento y mayor desarrollo de la empresa o institución, de acuerdo a la planificación de un sistema de evaluación?
- f) ¿Cómo se podría desarrollar una nueva visión o concepción de los Recursos Humanos para posibilitar una mejor Evaluación del desempeño laboral?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General:

Analizar los hechos, teorías y enfoques sobre la visión de los Recursos Humanos y la Evaluación del Desempeño Laboral en una institución pública o empresa.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- a) Establecer criterios para alinear los RRHH y la Evaluación del desempeño laboral con la organización y planeación de las instituciones.
- b) Precisar y determinar el rol del gerente de RRHH en la elaboración de los planes estratégicos que presente la empresa o institución y así mismo en la evaluación de desempeño laboral.
- c) Relacionar las estrategias de compensación institucional para con los recursos humanos que hayan alcanzado los objetivos trazados.
- d) Guiar el comportamiento del recurso humano frente a las nuevas pautas y direcciones que tome de gerencia de RRHH y a la evaluación que rindan.
- e) Precisar el rol de la capacitación y adiestramiento en el

desarrollo de la empresa e institución y así mismo en el resultado de la evaluación del desempeño laboral.

f) Determinar los elementos que posibilitan una nueva visión de los RRHH como ente de superación y mejora de la evaluación del desempeño laboral.

g) Brindar una propuesta de mejora a la evaluación del desempeño laboral expuesto de las empresas o instituciones de las cuales se desprende esta investigación.

1.4. FINALIDAD E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La finalidad de la presente investigación es la de analizar los diversos procesos de transformación y cambio que se vienen realizando en cuanto a la concepción y visión de los Recursos Humanos en las empresas e instituciones y así mismo la gestión que esta área realiza. Por lo cual en análisis del mismo expone las decisiones que se han tomado para cambiar la orientación de los RRHH y la evaluación de desempeño laboral; los enfoques, métodos y prácticas que se utilizaron para la implementación de dicho cambio; sus nuevas funciones, roles, responsabilidades y competencias de los RRHH que surgieron; así también las medidas claves de evaluación del desempeño laboral en una empresa o institución pública.

Para afrontar el reto de confrontación de los RRHH y el dilema de satisfacer las necesidades del personal se toma una postura estratégica y mejoran las relaciones administrativas de la empresa o institución. En consecuencia la importancia radica en la mejora de las prácticas empresariales o institucionales y en evaluar el cambio del área de RRHH y el proceso de evaluación del desempeño laboral.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Hipótesis General

Los Recursos Humanos y el establecimiento de una gestión de evaluación del desempeño, incidirán en el eficiente desarrollo de la empresa o institución brindándoles calidad y confiabilidad.

1.5.2. Hipótesis Específicas

- a) Si establecemos criterios y estrategias para alinear los RRHH y los programas de gestión del desempeño laboral con directrices claves en la organización de las empresas o instituciones entonces lograremos programas eficaces en la gestión de los mismos.
- b) Si precisamos el rol del gerente de RRHH en los planes y estrategias de la empresa o institución y en el sistema de evaluación se lograra el desarrollo de la misma.
- c) A medida que se realice una compensación medida y acorde a los objetivos y metas alcanzadas la visión de los RRHH y la Evaluación del desempeño laboral serán eficaces.
- d) Si la orientación y motivación positiva de los RRHH tanto en la condición de evaluado y evaluador en un proceso de cambio de la concepción de los mismos y de la gestión de evaluación del desempeño laboral constituyen una fuerza poderosa y beneficiosa para la empresa e institución.
- e) Para un eficaz desarrollo de la organización el principal factor estratégico de los RRHH y la gestión de evaluación del desempeño laboral es la relación directa que existe entre la capacitación, entrenamiento y orientación de los recursos humanos y el desarrollo de la empresa o institución.
- f) A medida que se precisen elementos esenciales en la aplicación de una nueva visión o concepción acertada de los RRHH y la planificación de la evaluación del desempeño laboral y de un sistema de Evaluación adecuado o pertinente, el cambio sera eficaz.

1.6. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

1.6.1. Variables

En el estudio se examinaran las siguientes variables:

1.5.2. Hipótesis Específicas

- a) Si establecemos criterios y estrategias para alinear los RRHH y los programas de gestión del desempeño laboral con directrices claves en la organización de las empresas o instituciones entonces lograremos programas eficaces en la gestión de los mismos.
- b) Si precisamos el rol del gerente de RRHH en los planes y estrategias de la empresa o institución y en el sistema de evaluación se lograra el desarrollo de la misma.
- c) A medida que se realice una compensación medida y acorde a los objetivos y metas alcanzadas la visión de los RRHH y la Evaluación del desempeño laboral serán eficaces.
- d) Si la orientación y motivación positiva de los RRHH tanto en la condición de evaluado y evaluador en un proceso de cambio de la concepción de los mismos y de la gestión de evaluación del desempeño laboral constituyen una fuerza poderosa y beneficiosa para la empresa e institución.
- e) Para un eficaz desarrollo de la organización el principal factor estratégico de los RRHH y la gestión de evaluación del desempeño laboral es la relación directa que existe entre la capacitación, entrenamiento y orientación de los recursos humanos y el desarrollo de la empresa o institución.
- f) A medida que se precisen elementos esenciales en la aplicación de una nueva visión o concepción acertada de los RRHH y la planificación de la evaluación del desempeño laboral y de un sistema de Evaluación adecuado o pertinente, el cambio sera eficaz.

1.6. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

1.6.1. Variables

En el estudio se examinaran las siguientes variables:

1.6.1.1. Variable Independiente

La visión y función de los Recursos Humanos y gestión de la evaluación de desempeño laboral.

1.6.1.2. Variable Dependiente

A medida que se precisen elementos esenciales en la aplicación de una nueva visión o concepción acertada de los RRHH y la planificación de la evaluación del desempeño laboral y de un sistema de Evaluación adecuado o pertinente, el cambio será eficaz.

1.6.1.3. Variables de Hipótesis Secundarias

- (a) Tamaño y capacidad productiva de la empresa o institución.
- (b) Actividades de la empresa o institución.
- (c) Capacidad de ampliarse y tecnificarse de la empresa o institución.
- (d) Recursos humanos con un alto grado académico y de productividad.
- (e) Estimulación permanente de los recursos humanos con lo que cuenta la empresa o institución.
- (f) Nivel de productividad y de liberación de la carga procesal de la institución o empresa.
- (g) Reglamentos y normas que rigen el comportamiento de la empresa o institución.
- (h) Desempeño y logros en el trabajo.

1.6.2. Indicadores

Entre los más importantes podemos mencionar:

- (1) Productividad: Unidades de Producto por hora – Trabajado; Carga Procesal – Proceso Terminado.
- (2) Naturaleza de la actividad.
- (3) Niveles de Eficiencia y productividad cualitativas del desempeño laboral del recurso humano según sus funciones y roles encomendados.
- (4) Nivel de trabajo; grado de responsabilidad y cumplimiento en el puesto o lugar de desempeño, capacitación.

- (5) Remuneraciones acordes, capacitación y otros.
- (6) Niveles de eficiencia en cuanto a la calidad de profesionales, técnicos y especialistas.
- (7) Reglamentos y normas sobre el trabajo, funciones y producción.
- (8) Medición de la evolución del personal: tasas de ausentismo e inasistencias, en cada puesto o área de trabajo de la empresa u institución.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO:

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS

La globalización y competencia han alterado el campo de juego de las empresas, forzándolas a reestructurar sus estrategias y modificar o mejorar sus objetivos o necesidades. Especialmente en el campo de las Relaciones Humanas. Se dice que los ejecutivos de RRHH plantean esto diciendo que el motivo más importante de la empresa es la alineación de los RRHH como parte integral y estratégica. Es decir una fuerza laboral bien capacitada y motivada, es la clave del éxito y lo que hoy en día requieren las empresas o instituciones para llegar al éxito es una buena gestión y área de RRHH ya que el éxito o fracaso de una organización dependerá de sus recursos humanos y no de las restricciones impuestas por los problemas, ya sean estos económicos, políticos, sociales o tecnológicos.

Por lo tanto la capacidad de la toma de decisiones de los actores en la producción, elaboración y prestación de servicios afectara directamente a la eficacia y buen desempeño de la empresa o institución. Ya que si esta es grande o pequeña, pública o privada y cuenta con el personal idóneo y en el puesto, lugar y momento adecuados será una organización competitiva y productiva.

Hoy por hoy se plantea que el capital intelectual es una de las preocupaciones más importantes para el surgimiento de las empresas o instituciones como en anteriores épocas lo fue el capital financiero. Ya que estos (conocimiento o capital intelectual) están alterando lo producción de bienes y servicios.

Los gerentes o ejecutivos de RRHH se involucran cada vez mas en las estrategias de la administración y organización por lo que han tenido que ampliar y repensar su misión loas cuales se enfatizan en:

- Responsabilidad y buen desempeño de los trabajadores.
- Alcanzar el verdadero y máximo potencial del trabajador.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- Contar con una fuerza laboral de calidad.
- Desarrollar el conocimiento y capacidad intelectual del trabajador.

Es decir la concepción y visión de los RRHH han cambiado; ya que como antes se pensaba que este era solo un soporte para la contratación y otras tareas tradicionales hoy en día es un ente u órgano dentro de la empresa o institución el cual toma decisiones y brinda resultados.

Se dice que los RRHH puede sumar cierto valor significativo a los negocios, funciones ayudando a administrar un cambio de manera estratégica y con procesos bien planeados y estructurados; haciendo que se produzca una reingeniería mediante una sociedad estratégica entre la administración general y los RRHH para lograr el cambio esperado.

2.2. MARCO HISTÓRICO

En la historia de la humanidad la actividad laboral del ser humano a sufrido diversos cambios desde: quién trabaja para quién, quien es el jefe y empleado, quien gobierna y quien obedece; lo cual nos muestra que este se a desempeñado de diversas formas y diferentes tipos y usos. Posterior a la revolución Industrial surge el concepto actual con el que se concibe al trabajo y el empleo, tan es así que durante estos cambios y transformaciones se pueden visualizar diversas situaciones como son:

2.2.1. La Industrialización

Época que se extiende desde la industrialización hasta la década de los 50, en la cual surgieron los países desarrollados o industrializados. Siendo un periodo de crisis y burocracia es que las empresas e instituciones se tomaron organizaciones burocráticas, centralistas; se establecieron reglas y reglamentos tanto internos y externos para las administración de las mismas. La eficiencia era la preocupación básica y para alcanzarla surgieron la estandarización y simplificación, ya sea con especialización de la mano de obra para poder tener una mayor producción a un bajo costo como en un sistema cerrado de economía y trabajo.

Se consideraba a las personas como recursos de producción así como también a las maquinas, equipos y capital; como los factores tradicionales de producción que son: Naturaleza, Capital y Trabajo. En este contexto la administración del

personal se denominó como Relaciones Industriales. En los cuales los cargos eran fijos y los trabajadores tenían que ajustarse a ellos; se consideraba al hombre como un apéndice de la máquina y como ella era estandarizado por lo cual las evaluaciones obedecían a ese criterio.

Posteriormente teoría de la administración y la burocracia fue re dimensionada por la teoría estructuralista; la teoría de las relaciones humanas es sustituida por la teoría del comportamiento. La vieja concepción de Relaciones Industriales fue sustituida por una manera de administrar a las personas, la cual recibió el nombre de administración de Recursos Humanos. Los departamentos de recursos humanos observaban y trataban a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores de producción. El recurso humano era el factor más importante en la organización y factor determinante del éxito empresarial. La tecnología pasa por un increíble e intenso desarrollo y empezó a influenciar el comportamiento de las organizaciones y de las personas que trabajan.

La tecnología de la información integro a la televisión, el teléfono y las computadoras trayendo consigo un desdoblamiento imprevisible y transformando al mundo en una aldea global y el surgimiento de la globalización de la economía. La competitividad se torno intensa y compleja, en una época en la cual todos disponemos de la información en tiempo real, se dice que son más exitosas las organizaciones que son capaces de tomar dicha información y transformarla en oportunidades de progreso y negocio. Los productos y servicios pasan a ser continuamente ajustados a las demandas y necesidades de los clientes. En organizaciones más abiertas la estructura abandono órganos fijos y estables para basarse en equipos multifuncionales de trabajo para misiones específicas y con objetivos definidos.

Se dice que las personas, sus conocimientos y habilidades pasan a ser la principal base o matriz de las organizaciones y dejan de ser simples recursos de producción para ser dotados de inteligencia, personalidad destreza y aspiraciones en la organización que los ve como el factor primordial de su desarrollo.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Se dice que el dominio del cambio es saber administrar el mismo y para lo cual necesitamos servir como agentes de dicho cambio basándonos en nuestras habilidades personales, en nuestra influencia interpersonal, el arte de solucionar problemas y la innovación y creatividad como agentes de RRHH o ejecutivos de tal área. Para lo cual tenemos que identificarnos con las necesidades de los clientes y los valores y metas de la empresa o institución. En conclusión esto nos muestra que un nuevo enfoque sería visto mediante los siguientes aspectos:

- Alta calidad / productividad / satisfacción del cliente
- Trabajadores calificados e idóneos
- Alcanzar los objetivos y metas trazados
- Realizar una Evaluación del desempeño adecuada e imparcial
- Adecuado centro de trabajo.

Se plantea también un nuevo esquema de la función de R.R.H.H:

ELEMENTOS	ACTUALIDAD	MODIFICACIÓN A:
Naturaleza y funciones de R.R.H.H.	Responsable Operacional Interno	Estratégico Proactivo Social
Creación de estrategias políticas de R.R.H.H.	Tiene responsabilidad total en todos los aspectos.	La responsabilidad es compartida por los gerentes y el encargado de R.R.H.H.
Organización de Funciones	Defensor de los trabajadores y/o empleados (estructura funcional)	Socio de la empresa y/o institución, cuenta con una organización de línea (estructura flexible)
Perfil profesional de R.R.H.H.	Especialistas en R.R.H.H. Experiencia financiera limitada.	Rotación de cargos: Diversas experiencias. Generalista Experto en Finanzas
Enfoque	A la actualidad. Manejo de un idioma	Visión de futuro. Varios idiomas.

La gestión de personas es una de las áreas empresariales que más ha tenido cambios y transformaciones en los recientes años. Ha sido responsable de la excelencia de las organizaciones exitosas y del aporte del capital intelectual que simboliza la importancia del factor humano en plena era de la información.

Con el avance en los negocios, el desarrollo tecnológico y el intenso movimiento por la calidad y productividad, surgió una elocuente constatación que es que la principal ventaja o diferencia competitiva de las empresas y/o instituciones deviene de las personas que trabajan o laboran en ellas. Ya que estas conservan o mantienen un statu quo y son ellas y solamente ellas quienes generan y fortalecen la innovación. Son personas que producen, venden, sirven al cliente, toman las decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, gerencian y dirigen la empresa y/o institución.

Hablar de empresas y/o instituciones es hablar de personas que las representan, que las vivifican y que les dan personalidad propia. El modo por el cual las personas se comportan, deciden, actúan, trabajan, ejecutan, mejoran sus actividades, tratan a los clientes varía en enormes dimensiones. Y esa variación depende en gran parte de las políticas y directrices de las organizaciones sobre cómo lidiar con las personas en sus actividades. Tal es así que la tendencia actual es verificada y va mucho más allá: se habla hoy por hoy de la administración de personas. Las personas como personas y no más como recursos. Las personas como socios y colaboradores y no más como empleados.

Una nueva visión de las personas no más como un recurso organizacional, un objeto servil o un sujeto pasivo del proceso, más fundamentalmente como un sujeto activo y proveedor de las decisiones, emprendedor de las acciones y creador de la innovación. Esto se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Las personas como seres humanos: con personalidad propia, diferentes entre sí, con personalidades particulares y diferenciadas, poseedores de conocimiento, habilidades y destrezas.
2. Como activadores inteligentes de recursos organizacionales: como elementos impulsores de la organización y capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables a su constante renovación y competitividad, de impulso propio que

dinamizan la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

3. Como socios capaces de conducir a la excelencia y el éxito; ya que invierten con esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Toda inversión se justifica cuando trae un retorno razonable ya que cuando el retorno es bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será el mantenimiento o aumento de la inversión.

Administración de Recursos Humanos (R.R.H.H.) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para conducir los aspectos de la posición gerencial relacionados con las “personas” recursos humanos, incluyendo reclutamiento, selección, entrenamiento, recompensas y Evaluación del desempeño. Existe un principio básico que siempre se defiende en R.R.H.H. y que puede resumirse en una frase: gerenciar personas es una responsabilidad de línea y una función de staff. ¿Qué significa esto? Muy simple y sencillo. Quien debe gerenciar las personas es el propio gerente o supervisor al cual ellas están subordinadas.

Últimamente está surgiendo un nuevo paradigma en el firmamento del management moderno. Es el referido al comportamiento responsable de las organizaciones, de producción o de servicios, como lucrativas, privadas y públicas. El comportamiento de las organizaciones es puesto en tela de juicio por la sociedad, la que reclama mayor responsabilidad social y ética fáctica.

Cuando la organización y/o institución no es consciente de su conducta y actúa con natural predisposición, sin una previsión de sus efectos sobre la gente, surgirán las regulaciones y a partir de estas deberán juzgarse sus conductas como prácticas legales o no. cuando se tiene coincidencia de lo que el público espera, la empresa tiene obligación moral de satisfacer esa expectativa. Allí donde el consumidor o un usuario no puedan ejercer su libre albedrío, es cuando debe imperar la responsabilidad social.

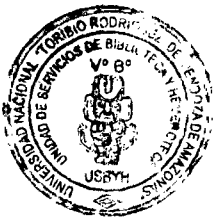
El concepto de Evaluación del desempeño no es nuevo. Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo que este último paso a ser evaluado. De igual modo tampoco son recientes los sistemas formales de Evaluación del desempeño. A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de

la escuela de relaciones humanas, la preocupación principal de los administradores paso a ser el hombre.

Surgieron algunos interrogantes:

- ◆ ¿Cómo reconocer y medir las potencialidades del hombre?
- ◆ ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente su potencial?
- ◆ ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?
- ◆ ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su buen desempeño?

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



08 JUL 2013

Como puede observarse. La Evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. La Evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como Evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. En resumen, una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad. Según tipos de problemas identificados, la Evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. Por lo cual se asigna a una comisión de evaluación del desempeño, en que la centralización es relativamente moderada por la participación de evaluadores de diversas áreas de la organización.

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. Se dice que la evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios, estos son:

1. Adecuación del individuo al cargo.
2. Entrenamiento.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño o cumplimiento de metas.
5. Auto perfeccionamiento del empleado.
6. Estimulo a la mayor productividad.
7. Oportunidad de ascenso.

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

- 1) Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar si plena aplicación.
- 2) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
- 3) Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

Finalmente cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo.

Los beneficios que resultan de la evaluación del desempeño tanto para el evaluador, los evaluados y la organización son los siguientes:

- Evaluar mejor desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de Evaluación capaces de neutralizar la subjetividad.
- Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo.
- Conoce las reglas del juego, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
- Conoce las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y de sus fortalezas y debilidades, según la Evaluación del jefe.
- Sabe qué medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su

desempeño.

- Adquiere condiciones para su autoevaluación y autocrítica.
- La organización define la contribución de cada empleado o trabajador.
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas y empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia.
- Pueden dar mayor dinámica a su política, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas.

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

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

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

Métodos y Técnicas de Evaluación del Desempeño

TÉCNICAS / EJEMPLOS	VENTAJAS	LIMITACIONES
Medidas objetivas Ausentismo	Simple, precisa, objetiva	No refleja diferentes tipos de ausencias (médicas, injustificadas). No refleja diferencias individuales en la cantidad y calidad del trabajo.
Productividad	Simple, precisa, objetiva	Tiene dificultad para medir al nivel gerencial. En el nivel gerencial no considera las condiciones de

		trabajo, no compara maquinas usadas, etc.
Medidas subjetivas		
Escalas gráficas	Clara, fácil de discutir, multidimensional.	Sujeta a distorsiones como tendencia central afecto de halo falsedad.
Listas de verificación	Como las escalas gráficas, puede cubrir mayor amplitud.	Como las escalas gráficas, consume mucho tiempo.
Escalas de elección forzada	Más difícil de distorsionar, multidimensional.	Difícil de construir, antagonista al evaluador, obligándolo a elegir entre alternativas inconvenientes y puede forzar diferencias donde ellas son insignificantes.
Escala de incidentes críticos	Mayor acuerdo entre evaluadores, no fuerza diferencias, hace que los evaluadores piensen acerca de los comportamientos específicos por evaluar.	El evaluado tiene cierta dificultad para el registro, tarda cierto tiempo para construir las escalas.
Método de clasificación	Conceptualmente simple.	Las fuerzas pero no las indica entre las clases; alguien debe recibir la última clasificación.
Método de distribución obligada	Ayuda a eliminar enfrentamientos y vuelve al evaluador atento a influencias e inclinaciones.	Cuando se aplica a un grupo grande, puede no representar la situación real; fuerza diferencias.
Simulaciones		
Ejercicios situacionales.	Considera el control durante los periodos de Evaluación.	La situación es limitada y rara vez corresponde al mundo real; puede obtener desempeño mejor que el normal.

Dos temas vinculados a la productividad y mejoramiento de una empresa y/o organización lo constituyen la Evaluación de la función y la Evaluación de Desempeño de los Recursos Humanos.

El medir el progreso y el impacto en los resultados organizacionales es difícil, el progreso ocurre cuando se hacen las preguntas correctas y se exponen los aspectos esenciales dentro de la organización. Se puede medir por el valor que se agrega a la organización por las mejoras de las relaciones personales y la administración del recurso humano. El valor agregado puede tomar forma de satisfacción del cliente, compromiso del empleado o resultados financieros.

Las mediciones clave que se usan por las empresas u organizaciones competitivas reflejan medidas específicas a la participación: clientes, empleados, la comunidad y el gobierno. La satisfacción del cliente es por mucho la medida externa de efectividad que se usa más frecuentemente. El desempeño de la capacidad central y la satisfacción de los empleados se indican como las medidas primarias. Se dice que las medidas de contabilidad tradicional solo le dicen donde ha estado una organización; las medidas no financieras le dicen hacia donde se dirige.

2.3.1. Definición de Términos

La definición de términos operacionales permitirán darle claridad a la investigación realizada.

- **Empleo u ocupación.- Designación** de un lugar o desempeño donde se ubique y desarrolle un recurso humano (profesional o técnico) cumpliendo un determinado objetivo previamente determinado.
- **Productividad.-** Medida de la eficiencia con la cual utiliza un recurso (humano o físico) considerando su rendimiento o resultados: La productividad se obtiene de la relación de resultados sobre recursos.
- **Administración de Recursos Humanos.-** El área de la administración de recursos humanos de una organización o empres (por ejemplo determinar la necesidad de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados: actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del bienestar de los empelados).
- **Fuerza de Trabajo.-** Todas las personas de 18 años a mas,

que tienen empleo que buscan trabajo y personal de las fuerzas armadas.

- **Funciones de Staff.-** Actividades de asesoramiento y soporte destinadas a contribuir a un mejor rendimiento de la empresa u organización.
- **Organización.-** (empresa grande o pequeña) Un grupo de personas juntas en cierto tipo de esfuerzo concentrado o coordinado para alcanzar objetivos.
- **Reclutamiento.-** Proceso de buscar y atraer un grupo de personas, entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos para los puestos vacantes.
- **Especialistas en personal.-** Una persona con entrenamiento específico en una o más áreas de la función de personal (por ejemplo, el gerente de producción en una planta manufacturera o el gerente en un banco).
- **Profesión.-** Una vocación o empleo que se caracteriza por normas definidas para ingreso y práctica, un cuerpo de conocimientos pertenecientes a la disciplina, un código de ética, el entrenamiento prescrito y testimonio privilegiado ante los tribunales.
- **Desarrollo.-** El proceso relacionado con la mejora y crecimiento de las capacidades de los individuos y grupos dentro de la empresa u organización.
- **Inventario de habilidades.-** Una lista consolidada de información biográfica y de otra índole de todos los aspectos que elevan el desempeño técnico o profesional.
- **Orientación.-** El proceso de introducir el nuevo empleado en la organización, la unidad de trabajo y el puesto.
- **Planeación.-** El proceso de decidir los objetivos que se buscarán durante un periodo futuro y lo que se debe hacer para alcanzarlos.
- **Planeación de personal (recursos humanos).-** El proceso

mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal en los puestos correctos en el momento adecuado y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son más útiles económicamente.

- **Política.-** Guías amplias, generales para la acción que deben ayudar en el logro de los objetivos.
- **Desempleo estructural.-** Una situación en la cual las ubicaciones de los trabajadores o las habilidades requeridas, difieren de aquellas que poseen los trabajadores.
- **Descripción del puesto.-** Una sinopsis de la naturaleza y requisitos de un puesto.
- **Confiabilidad.-** Término que contesta la cuestión de la congruencia con la cual un criterio mide lo que está destinado a medir.
- **Desarrollo de empleados.-** Proceso que se ocupa de la mejoría y crecimiento de las habilidades de los sujetos y grupos dentro de una organización.
- **Entrenamiento.-** Proceso en el que se desarrollan las habilidades y conceptos, reglas o actitudes de aprendizaje para incrementar la eficiencia en el desempeño de trabajos particulares.
- **Ampliación de puestos.-** Hacer un trabajo estructuralmente más amplio al darle al trabajador más de los mismos tipos de operaciones o tareas.
- **Motivación.-** Incentivo del trabajador hacia un objetivo; secuencia casual en la que entra en juego una necesidad que constituye el impulso para lograr un objetivo.
- **Satisfacción del trabajo.-** Actitud general del sujeto, que puede ser positiva o negativa, en relación al trabajo, por lo regular, una función de la diferencia entre lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él.
- **Enriquecimiento de puesto.-** Elevar un trabajo al añadirle

más trabajo significativo, mas reconocimiento, mas responsabilidad y más oportunidades de adelanto.

- **Método de ordenamiento de puestos.-** Método de Evaluación de puestos que ordena a estos por orden de dificultad del más sencillo al más complejo.
- **Evaluación del rendimiento.-** Proceso en que se comunica a una persona como lleva a cabo el trabajo, también se establece un plan de mejoramiento.
- **Método de estándares de trabajo.-** Método de evaluación de rendimiento en el cual se establece una producción específica, límites de tiempo o ambas cosas para un trabajo, y luego se evalué el rendimiento del trabajador en comparación con esos estándares.
- **Rendimiento.-** El grado en que se logran las tareas que constituyen el trabajo de un sujeto.
- **Aprendices.-** Aquellos individuos en una organización con un alto potencial de adelanto pero que en la actualidad están rindiendo por el debajo de lo normal.
- **Nivel tope de la carrera.-** Punto en la carrera del individuo en que es muy baja la probabilidad de promoción adicional.
- **Planeación de la carrera.-** Procesos de analizar la situación del individuo, identificar sus objetivos en relación a la carrera y crear los medios para realizar estos objetivos.
- **Mercado laboral.-** Espacio geográfico donde concurren los que desean trabajar (ofertantes) y los que requieren cubrir un puesto de trabajo (demandante).

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA:

3.1. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de Investigación.

Por el tipo de Investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de un Investigación aplicada, en razón, que se utilizaron conocimientos de las Ciencias Administrativas, a fin de aplicarlas en el Proceso de la gestión de Evaluación de Desempeño de una empresa u organización.

3.1.2. Nivel de Investigación.

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la Investigación, y por sus características esta seria descriptiva, explicativa y correlacionado.

3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Métodos.

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

3.2.2. Diseño de la Investigación.

En cuanto al modelo lógico y experimental u operacional de contrastación, se empleara el diseño no experimental transeccional o transversal descriptivo que sirve para describir la realidad tal y como conforme se presenta, descubriendo las características del objeto de estudio, empleándose el diseño de una casilla, como muestra el grafico:



En donde “M” representa la muestra o grupo que para este caso es el recurso humano, y “O” representa lo observable que en este caso son las cualidades que poseen.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población.

La población motivo de esta Investigación está conformada por el total de 60 Trabajadores de todos los niveles del personal que presta servicios en el Ministerio Publico Sede Bagua Capital. Habiendo sido seleccionadas por la naturaleza de su actividad y por su interés en aplicar la técnica de Evaluación del Desempeño.

3.3.2. Muestra.


La muestra utilizada de la fuerza laboral en la presente Investigación, está conformada por el personal del Ministerio Publico de la Sede Bagua Capital. Siendo dicha muestra el orden de 32 trabajadores, comprendiendo también a Fiscales Provinciales y Adjuntos, clasificados en tres categorías básicas: Profesional, técnico y Auxiliar.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. Técnicas.

Las principales técnicas que se utilizaron en la Investigación son:

- Entrevista
- Encuesta
- Análisis de información.

				<p>presenta, descubriendo las características del objeto de estudio, empleándose el diseño de una casilla, como muestra el grafico:</p> <p></p> <p>En donde "M" representa la muestra o grupo que para este caso es el recurso humano, y "O" representa lo observable que en este caso son las cualidades que poseen.</p>
--	--	--	--	--

<p>b) ¿Cuál será el rol del gerente de RRHH en la elaboración de los planes estratégicos de la empresa o institución y en la evaluación del desempeño laboral?</p>	<p>b) Precisar y determinar el rol del gerente de RRHH en la elaboración de los planes estratégicos que presente la empresa o institución y así mismo en la evaluación de desempeño laboral.</p>	<p>b) Si precisamos el rol del gerente de RRHH en los planes y estrategias de la empresa o institución y en el sistema de evaluación se lograra el desarrollo de la misma.</p>	<p>(a) Tamaño y capacidad productiva de la empresa o institución.</p>	<p>3) Población La población motivo de esta Investigación esta conformada por el total de 60 trabajadores de todos los niveles del personal que presta servicios en el Ministerio Publico Sede Bagua Capital. Habiendo sido seleccionadas por la naturaleza de su actividad y por su interés en aplicar la técnica de Evaluación del Desempeño Laboral.</p>
<p>c) ¿Cómo realizar una buena estrategia de compensación de los recursos humanos de acuerdo al nivel de desempeño y los objetivos alcanzado</p>	<p>c) Relacionar las estrategias de compensación empresarial o institucional para con los recursos humanos que hayan alcanzado</p>	<p>c) A medida que se realice una compensación medida y acorde a los objetivos y metas alcanzadas la</p>	<p>(b) Actividades de la empresa o institución.</p>	<p>4) Muestra La muestra utilizada de la fuerza laboral en la presente Investigación, está conformada por el personal del Ministerio Publico de la Sede</p>

<p>con estos?</p>	<p>los objetivos trazados.</p>	<p>visión de los RRHH y la Evaluación del desempeño laboral serán eficaces.</p>		<p>Bagua Capital. Siendo dicha muestra el orden de 32 trabajadores, comprendiendo también a Fiscales Provinciales y Adjuntos, clasificados en tres categorías básicas: Profesional, Técnico y Auxiliar.</p>
<p>d) ¿Cómo se comportara el recurso humano frente a las nuevas directrices u orientaciones que tome la Gerencia de Recursos Humano y su evaluación de desempeño?</p>	<p>d) Guiar el comportamiento del recurso humano frente a las nuevas pautas y direcciones que tome de gerencia de RRHH y a la evaluación que rindan.</p>	<p>d) Si la orientación y motivación positiva de los RRHH tanto en la condición de evaluado y evaluador en un proceso de cambio de la concepción de los mismos y de la gestión de evaluación del desempeño</p>	<p>(c) Capacidad de ampliarse y tecnificarse de la empresa o institución.</p>	<p>5) Técnicas Las principales técnicas que se utilizaron en la Investigación son: - Entrevista - Encuesta - Análisis de información.</p>

		laboral constituyen una fuerza poderosa y beneficiosa para la empresa e institución.		
e) ¿Qué papel juegan la capacitación y adiestramiento del personal para el surgimiento y mayor desarrollo de la empresa o institución, de acuerdo a la planificación de un sistema de evaluación?	e) Precisar el rol de la capacitación y adiestramiento en el desarrollo de la empresa e institución y así mismo en el resultado de la evaluación del desempeño laboral.	e) Para un eficaz desarrollo de la organización el principal factor estratégico de los RRHH y la gestión de evaluación del desempeño laboral es la relación directa que existe entre la capacitación, entrenamiento y orientación de los recursos humanos y el desarrollo de la empresa o	(d) Recursos humanos con un alto grado académico y de productividad.	6) Instrumentos. Los instrumentos de recolección de datos a emplear serán la libreta de campo y las fichas de trabajo, en donde se registrara la información recopilada en campo o en gabinete; las guías de entrevistas y las encuestas aplicada en momentos puntuales.

f) ¿Cómo se podría desarrollar una nueva visión o concepción de los Recursos Humanos para posibilitar una mejor Evaluación del desempeño laboral?	f) Determinar los elementos que posibilitan una nueva visión de los RRHH como ente de superación y mejora de la evaluación del desempeño laboral.	institución. f) A medida que se precisen elementos esenciales en la aplicación de una nueva visión o concepción acertada de los RRHH y la planificación de la evaluación del desempeño laboral y de un sistema de Evaluación adecuado o pertinente, el cambio será eficaz.	(e) Estimulación permanente de los recursos humanos con lo que cuenta la empresa o institución.	
	g) Brindar una propuesta de mejora		(f) Nivel de productividad y	

	a la evaluación del desempeño laboral expuesto de las empresas o instituciones de las cuales se desprende esta investigación.		de liberación de la carga procesal de la institución o empresa.	
			(g) Reglamentos y normas que rigen el comportamiento de la empresa o institución.	
			(h) Desempeño y logros en el trabajo.	

CAPITULO IV

4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación, Análisis y Características de la institución Pública – Ministerio Publico Sede Bagua Capital Sometidas a la Evaluación del Desempeño de sus Recursos Humanos.

El desarrollo de este capítulo, se considera la Sede del Ministerio Público de Bagua Capital.

4.1.1. Ministerio Publico

Historia

Como el antecesor más remoto del Ministerio Público se considera al funcionario que defendía la jurisdicción y los intereses de la hacienda real en los Tribunales del Consejo de Indias, cuya función fue establecida en 1542 al instalarse la Real Audiencia de Lima y después la del Cuzco.

La asimilación de los miembros del Ministerio Público al aparato judicial se mantuvo durante la época republicana. Desde la instalación de la Alta Cámara de Justicia y la creación de la Corte Suprema (1825) el Ministerio Público siempre estuvo al lado de los jueces. Los Reglamentos de Organización de los Tribunales no lo mencionaban como un organismo.

En la evolución legislativa del Estado Peruano, constitucionalmente no fue regulada la actividad del Ministerio Público en forma clara y nítida hasta la Constitución de 1979, según un estudio del doctor Alejandro Espino Méndez, Fiscal Provincial Penal de Lima.

Los Primeros Pasos

En la Constitución de 1823, en el Capitulo pertinente al Poder Judicial, artículos 95 al 137, no hay referencia del Ministerio Público. La Constitución de 1826 solo regulaba la existencia de un Fiscal a nivel de la Corte Suprema.

En el Estatuto político de 1828 se precisaba que la Corte Suprema estaba constituida por 7 vocales y un Fiscal; las Cortes

Superiores también deberían tener un Fiscal, luego hace mención a los Agentes Fiscales, deduciéndose que su competencia era a nivel de primera instancia.

La Constitución de 1834 hacía mención al Fiscal de la Corte Suprema y los mismos requisitos se exigían tanto para ser Vocal y Fiscal. Igual hace referencia a los Fiscales de las Cortes Superiores y Agentes Fiscales.

En la Constitución de 1839, se regula a los Fiscales de la Corte Suprema, de la Corte Superior y Agentes Fiscales a nivel de los Juzgados de Primer Instancia; tampoco hay precisión de atribuciones.

La Convención de 1855 aprobó la Ley sobre organización del Ministerio Público, cuyas funciones son resumidas por nuestro historiador Jorge Basadre: "aparte de la supervigilancia del Poder Judicial y, en especial (se refería al Fiscal de la Nación) sobre los Fiscales de las Cortes y Agentes Fiscales, le correspondía dictaminar en los asuntos y casos que le competían según la Ley de ministros; cuidar que todo funcionario público cumpliera la Constitución y las leyes; dar parte al Congreso sobre las infracciones de cualquier funcionario de la República, inspeccionar las oficinas del Estado y todo establecimiento público o corporación legal sin excepción alguna, dando parte de los abusos y de las transgresiones de las normas legales y reglamentarias; cautelar que las elecciones populares se verificaran con plena libertad y en los tiempos designados". Aparte de ello, durante mucho tiempo, al Ministerio Público se le mantuvo como defensor del Estado en juicios.

De Castilla a Leguía

En la Carta Magna de 1856, expedida durante el Gobierno de Ramón Castilla, se hacía una referencia más nítida a un Fiscal de la Nación, Fiscales de las Corte Superiores y Agentes Fiscales a nivel de Juzgados de Primera Instancia. Tampoco se precisaron competencias.

La Constitución de 1860 igualmente regula al Ministerio Público y se hace referencia a los Fiscales de la Corte Suprema, Cortes Superiores y Juzgados, así como su forma de

nombramiento, sin precisar atribuciones.

Es preciso acotar que bajo los lineamientos jurídico-políticos de la indicada Constitución de 1860, por primera vez y el año de 1863, se promulgaron y entraron en vigencia los Códigos Penal y el de Enjuiciamiento en Materia Penal. En este último ya se legisla y regula jurídicamente acerca del Ministerio Público. Los Fiscales son considerados como titulares de la acción penal conjuntamente con los agraviados.

La Constitución de 1869 fue efímera. Por ello, la Carta Magna de 1860 tuvo vigencia hasta 1920, año en que fuera aprobada la nueva Constitución Política por la Asamblea Nacional, durante el Gobierno de Augusto B. Leguía. En esta Carta Política se hizo referencia normativa a los Fiscales de la Corte Suprema, de las Cortes Superiores y a los Agentes Fiscales de los Juzgados de Primera Instancia, sin precisarse las competencias, por lo menos genéricas

Acción Penal Pública.

El 2 de enero de 1930 también se promulgó el nuevo Código de Procedimientos en Materia Criminal. En su artículo 2 se precisó con suma claridad que el ejercicio de la acción penal era público, siendo asumida por el Ministerio Fiscal; su organización, constitución, competencias, prohibiciones; se encomendaba al Ministerio de Justicia el ejercicio del control sobre los integrantes del Ministerio Público o el Ministerio Fiscal como se le denominaba.

El proceso penal fue dividido en dos etapas, a saber: instrucción y juzgamiento, (como lo sigue siendo ahora), la primera a cargo del juez instructor y la segunda a cargo del Tribunal Correccional por el Jurado (Sistema Mixto).

La instrucción podía iniciarse de oficio por parte del Juez Instructor, por denuncia del Ministerio Fiscal o del agraviado. Es decir, el Ministerio Fiscal no tenía el monopolio en el ejercicio de la acción penal, teniendo participación en el desarrollo del procedimiento como parte y después dictaminando en el juicio oral y acusando.

La Constitución de 1933 reguló que debería haber Fiscales a

nivel de Corte Suprema, de Cortes Superiores y Juzgados

La Era de los Procuradores

En 1936, durante la gestión del Presidente Óscar R. Benavides, se organizaron los Procuradores Generales de la República para la defensa de los intereses del Estado, por lo que esta función fue separada del Ministerio Público. Ello se formalizó con la Ley Nro. 17537 del 25 de marzo de 1969.

En ese contexto jurídico político, en 1940 entró en vigencia el Código de Procedimientos Penales, vigente a la fecha. Se establecieron como etapas del proceso penal: la instrucción y el juzgamiento; los Fiscales en todos sus niveles formaban parte del Poder Judicial. En las Leyes Orgánicas del Poder Judicial, de 1912 y 1963, el Ministerio Público fue regulado como institución autónoma, pero formando parte del Poder Judicial, con el nombre de Ministerio Público o Ministerio Fiscal. El 28 de julio de 1979 terminó una larga etapa del desarrollo del Ministerio Público, ligada al Poder Judicial.

Institución autónoma.

Al llegar a la mitad del año de 1979, la historia del Ministerio Público cambia radicalmente. La Constitución aprobada por la Asamblea Constituyente de 1978, le da una regulación en la Ley Suprema, atribuyéndole personería propia, con independencia, autonomía, organización, composición, funciones, atribuciones, prohibiciones; conforme a sus artículos 250 y 251 del Capítulo XI.

Después la institución fue desarrollada en su Ley Orgánica, mediante el Decreto Legislativo 052 del 19 de marzo de 1981, vigente, funcionando conforme a ella hasta la fecha, con las modificaciones propias de la Constitución Política de 1993 y suspensiones por las disposiciones legales que dispusieron su reorganización, desde el 18 de junio de 1996 hasta el 6 de noviembre del 2000, día en que se promulgó la Ley Nro. 27367, que desactivó la Comisión Ejecutiva del Ministerio Público.

La Constitución Política del Estado, vigente desde el 31 de diciembre de 1993, regula al Ministerio Público en sus artículos 158, 159 y 160; como el titular en el ejercicio público de la

acción penal, habiéndose derogado los artículos pertinentes del Código de Procedimientos Penales de 1940.

Misión del Ministerio Público

Defender la legalidad y los intereses públicos tutelados por la ley; prevenir y perseguir el delito; defender a la sociedad, al menor y a la familia en juicio; velar por la independencia de los órganos jurisdiccionales y por la recta administración de justicia.

Visión del Ministerio Público

Ser reconocido nacional e internacionalmente como una institución moderna y confiable, consolidada por la excelencia de sus servicios y el adecuado soporte médico, legal y forense; que contribuye a una recta y real administración de justicia y de esta manera a la convivencia pacífica y al desarrollo de la sociedad.

4.1.2. Distribución del Personal por Cargo a desempeñar:

a) Asistente Administrativo	:	17
b) Asistente Función Fiscal	:	11
c) Médicos Legista	:	02
d) Psicólogos	:	02
e) Abogados	:	01
f) Técnico Necropciador	:	01
g) Fiscal Adjunto Provincial	:	19
h) Fiscal Provincial	:	09

4.1.3. Personal a Evaluar:

El personal que será sometido a la evaluación de desempeño por la institución Ministerio Publico Sede – Bagua Capital estará conformado de la siguiente manera:

- ☒ Asistente Administrativo: Personal adscrito a cada uno de los despachos fiscales que cumple labor administrativa entre los cuales están incluidos los notificadores y conductores; en un número de 17.

- ☞ Asistentes en Función Fiscal: Personal adscrito a los diferentes despachos fiscales los cuales cumplen con la labor de apoyo en el trabajo fiscal como proyección de expedientes o carpetas fiscales u otros en un número de 11 trabajadores.
- ☞ Psicólogos: Personal adscrito a la División Medico Legal I Bagua en un numero de 02.
- ☞ Técnico Necropsiador: Personal adscrito a la División Medico Legal I Bagua en un numero de 01.

El personal que será evaluado está sujeto al régimen laboral D. Leg. N° 728.

4.2. Análisis de los Métodos de Evaluación del Desempeño Laboral de los Recursos Humanos.

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

4.2.1. Análisis del Método de Investigación de Campo.

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

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

supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

4.2.1.1 Características de la Investigación de Campo.

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

El especialista en evaluación del desempeño hace una entrevista de evaluación con cada jefe con el siguiente itinerario:

a) **Evaluación Inicial:** El desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los cuatro (04) aspectos siguientes:

- ✓ Insuficiente (IN)
- ✓ No Satisfactorio (NS)
- ✓ Adecuado Grado 1 y Grado 2
- ✓ Superior Grado 1 y Grado 2

b) **Análisis Complementario:** Una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

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

- ✓ Consejería al funcionario;
- ✓ Readaptación del funcionario;
- ✓ Entrenamiento;
- ✓ Desvinculación y sustitución;
- ✓ Promoción a otro cargo;

✓Mantenimiento en el cargo actual.

d) **Seguimiento:** (Fair Play) Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

4.2.1.2 Ventajas de la Investigación de Campo.

El método de investigación de campo ofrece ciertas ventajas como son:

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

4.2.1.3 Desventajas de la Investigación de Campo.

El método presenta las siguientes desventajas:

1. Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación;

2. Hay retardo en el procesamiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

4.2.2. Análisis del Método de Escala Gráfica.

El método de escala gráfica es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Algunos autores expresan serias críticas a la escala gráfica, sobre todo por la necesidad de aplicación de ciertos criterios y procedimientos matemáticos y estadísticos en lo referente a la elaboración y el montaje y, principalmente, al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos matemáticos y estadísticos se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

4.2.2.1. Características del Método.

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

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

de los factores.

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

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

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados y se obtiene la calificación.

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

4.2.2.2. Ventajas del Método.

Presenta las siguientes ventajas:

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple;
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa u organización y la situación de cada empleado ante ellas;
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

4.2.2.3. Desventajas del Método.

Presenta las siguientes desventajas:

1. No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no este a las características del evaluado;
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”. Tal interferencia subjetiva y personal de un orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al halo efecto efecto de estereotipación. Este efecto hace que los evaluadores consideren a un empleado como óptimo o excelente en todos los factores. Este mismo efecto es el que lleva a un evaluador muy exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos los aspectos;
3. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones;
4. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

4.2.3. Propósito de la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios.

- ✓ La vinculación de la persona al cargo.}
- ✓ Autoperfeccionamiento del empleado.
- ✓ Estimulo a mayor productividad.
- ✓ Retroalimentación con la información del propio

individuo evaluado.

La utilización de una evaluación de desempeño debe ser no solo para tomar decisiones de tipo administrativo, sino para crear en el empleado reconocimientos que incrementen su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y en si su desarrollo personal, que den oportunidad al mejoramiento continuo.

4.2.4. Dos Orientaciones Clásicas en Investigación del Desempeño

Hoy en día existen dos grandes orientaciones en las investigaciones del comportamiento humano en situación de trabajo y en particular de las que apuntan a la evaluación y calificación del desempeño. Estas orientaciones pueden distinguirse a partir de las respuestas que dan a las cuestiones de ¿Cómo se originan los distintos comportamientos en el trabajo y cuáles son los desempeños insuficientes o fallidos que deben superarse o modificarse?; asimismo ¿Cuáles son los que deben difundirse? Y también ¿Cómo se gestiona y se desarrolla el desempeño?

Estas interrogantes pueden plantearse desde un punto de vista puramente individual hasta el más amplio (social para decirlo así) pasando por un servicio o una gran unidad. También pueden formularse desde una posición predominantemente utilitarista, pragmática, (según la cual el desempeño de las personas puede ser manipulado mediante técnicas concebidas como desprendimientos de las ciencias aplicadas) o desde una posición que busca la cooperación y la solidaridad entre los actores (mediante técnicas que deben ser construidas).

Hay que tener en cuenta esas coordenadas para elegir el punto de partida desde el cual se interrogara porque la forma en que se planteen los asuntos y se formulen los interrogantes permitirá desarrollar distintas identificaciones.

Las grandes orientaciones que veremos enseguida pueden ser analizadas y confrontadas cuando se las ve en funcionamiento, según lo que proponen en torno a tres decisivos asuntos:

1. El objetivo de las acciones: una de las orientaciones hace hincapié en la seguridad, en el cumplimiento de metas

cuantitativas y en forma accesoria en objetivos cualitativos – la calidad aparece separada de la cantidad y sobre todo de la certeza, de la seguridad – mientras que la otra orientación privilegia la calidad y considera a la certeza y la seguridad como sub productos de aquella.

2. La capacidad para Pronosticar el desempeño: una orientación pretende que la situación de trabajo puede ser íntegramente caracterizada – los cargos y procedimientos exhaustivamente descriptos – de modo que en materia laboral serian aplicables formulas matemáticas y se considera que el desempeño esperado pueda anticiparse a partir de datos reunidos para caracterizar la situación en alguno o algunos momentos anteriores; la otra orientación plantea que la caracterización del trabajo es inagotable, es decir no puede definirse el desempeño enteramente por anticipado porque debe dejarse lugar a lo incidental, lo casual, lo fortuito, y no solamente para la casualidad previsible (en su forma aunque no en su ocurrencia, por ejemplo, la muerte) sino para lo desconocido, lo incierto, lo imprevisible.
3. Los aspectos normativos: la primera de estas orientaciones está basada, preferentemente, en los conceptos de prescripción (lo que está establecido por las normas) y disciplina (el ajuste a las normas), es decir en normas de funcionamiento que no hacen referencia a los valores; la segunda orientación está basada en el concepto de cultura en el cual los valores como actitudes vitales (ante el bien y el mal, la justicia, la equidad, etc.) son primordiales.

Como ambas orientaciones comparten los tres puntos de interés que acabamos de mencionar y se refieren a las mismas personas existe la tendencia a creer que el problema se resuelve en forma ecléctica, esto es tomando algo de cada una combinando en forma más o menos original, más o menos paradójica ambos enfoques.


La historia de las técnicas de gestión de personal y dentro de estas de las evaluaciones de desempeño y su calificación ha sido, en los últimos 80 o 90 años, la de los intentos para conciliar o combinar lo que parece ser razonable y eficaz de

aplicación de la evaluación de manera gerencial para su aplicación.

iii. Se deben vincular los departamentos de la producción y los servicios con los de desempeño del recurso humano.

iv. Se deben medir los resultados de la evaluación y su aplicación efectiva con beneficios recíprocos, y pueden servir para el alcance de los propósitos planteados:

- Mejor visión en cuanto a las promociones, traslados, aumentos salariales y terminación del vínculo laboral.
- Desarrollar programas de capacitación, adiestramiento y actualización para posteriormente evaluar los resultados de dicha capacitación.
- Retroalimentar al personal señalándoles sus logros y sus deficiencias.
- Predecir si a través de las actividades de reclutamiento y de selección se lograra atraer, preseleccionar y contratar a los recursos humanos mejor cualificados.

 Ministerio Público Fiscalía de la Nación	FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PERIODO: - Personal Contratado a Plazo Fijo por D.Leg. N° 728	Gerencia Central de Potencial Humano
--	---	---

La Evaluación del Rendimiento es la apreciación sistemática del valor de cada individuo, determinada por la medida de sus competencias: conocimientos, habilidades y actitudes

I. INSTRUCCIONES

La Evaluación de Rendimiento debe ser hecha de manera imparcial y objetiva. Para el efecto, tenga presente las siguientes instrucciones:


1. En el campo de Observaciones, los participantes¹ que intervienen en el proceso de evaluación, podrán escribir lo que consideren pertinente respecto a la evaluación realizada.
2. Los niveles de la calificación y la tabla de intervalos de puntaje se expresan de la siguiente manera:
 - a) **Insuficiente (IN):** Durante el período, el factor de rendimiento no se presenta o es casi nulo.
 - b) **No Satisfactorio (NS):** Durante el período, el factor de rendimiento dista mucho de los niveles esperados.
 - c) **Adecuado, Grado 1 y Grado 2:** Durante el período, el factor de rendimiento se orienta a los niveles establecidos.
 - d) **Superior, Grado 1 y Grado 2:** Durante el período, el factor de rendimiento se presenta de manera tal que alcanza o supera los niveles establecidos.

Nivel	Insuficiente (IN)	No Satisfactorio (NS)	Adecuado Grado 1	Adecuado Grado 2	Superior Grado 1	Superior Grado 2
Suma Total	De 9 a 13	De 14 a 22	De 23 a 31	De 32 a 40	De 41 a 49	De 50 a 54
Puntaje Mínimo	16.67%	25.93%	42.59%	59.26%	75.93%	92.59%
Puntaje Máximo	24.07%	40.74%	57.41%	74.07%	90.74%	100.00%
Acción	No se renueva el contrato de trabajo ²		Se renueva el contrato de trabajo			

3. Por favor, utilice lapicero azul y complete con letra imprenta.
4. Señale con "X" la alternativa de calificación por cada factor de rendimiento.
5. La Gerencia de Administración de Potencial Humano determinará el Porcentaje de Calificación del evaluado de acuerdo a la tabla de intervalos de puntaje.

¹ Los participantes en el Proceso de la Evaluación de Rendimiento son Evaluado (servidor), Evaluador (supervisor inmediato del servidor) y Refrendador (jefe inmediato del evaluador).

² Artículo 88° del Reglamento Interno de Trabajo (Régimen Laboral N° 728): El personal administrativo que obtenga el "nivel de insuficiente" en la evaluación del rendimiento laboral, así como aquel que en dos evaluaciones semestrales sucesivas haya sido calificado en "nivel no satisfactorio", está incurso en causal para que le sea resuelto el contrato de trabajo, previas formalidades de ley.

 Ministerio Público Fiscalía de la Nación	FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERIODO: - Personal Contratado a Plazo Fijo por D.Leg. N° 728	Gerencia Central de Potencial Humano
--	---	---

DATOS GENERALES DEL EVALUADO

Apellidos y Nombres			Nro. DNI	
Dependencia		Cargo		

II. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO (Deberá marcar una sola “X” para cada factor):

Evaluador, antes de iniciar la calificación, lea cuidadosamente la descripción de cada factor de rendimiento y califique, según su opinión, todos los factores respecto al evaluado.

FACTOR DE RENDIMIENTO: COMPETENCIAS	Niveles de la calificación e Intervalos					
	IN	NS	Adecuado		Superior	
			Grado 1	Grado 2	Grado 1	Grado 2
1. Calidad: Realizar el trabajo de acuerdo con los requerimientos, en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.	1	2	3	4	5	6
2. Responsabilidad: Realizar las funciones y deberes propios del cargo sin requerir supervisión y control permanente. Compromiso de las personas para realizar las tareas encomendadas.	1	2	3	4	5	6
3. Conocimiento del trabajo: Conocer los temas del área y de la tarea que realiza, aplicando las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.	1	2	3	4	5	6
4. Tolerancia a la presión: Actuar con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.	1	2	3	4	5	6
5. Orientación al cliente: Ayudar y servir a los clientes, comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.	1	2	3	4	5	6
6. Desarrollo de Relaciones: Actuar para establecer y mantener relaciones cordiales recíprocas y de calidad o redes de contactos con distintas personas.	1	2	3	4	5	6
7. Compromiso Institucional: Estar identificado e involucrado con los objetivos institucionales asumiéndolos como propios.	1	2	3	4	5	6
8. Iniciativa: Tener actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar en el desarrollo de las labores o para realizar cualquier acto.	1	2	3	4	5	6
9. Ética Pública: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales.	1	2	3	4	5	6
SUMA PARCIAL						
SUMA TOTAL						

Observaciones:	% de Calificación (GEAPH)
---	---------------------------------

Firma y Sello del Refrendador	Firma y Sello del Evaluador ²	Firma del Evaluado
Fecha:	Fecha:	Fecha:

2 Nota: Al servidor se le debe entregar copia de esta evaluación

4.4. Análisis de los Datos Recabados de la Evaluación según servidor y/o trabajador

4.4.1. Evaluación a Asistentes Administrativos:

En esta etapa se establece que el desempeño del funcionario durante el año su labor fue de nivel satisfactorio en la mayoría de los que fueron sometidos a la evaluación, con relación a la calidad, responsabilidad y conocimiento del trabajo. El resultado obtenido, en la muestra aplicada que el 60% obtiene niveles satisfactorios, considerando los niveles de desempeño referidos a la actitud (calidad), conducta, iniciativa y adecuación al puesto asignado.

Cuadro N° 01
Desempeño de los Asistentes Administrativos

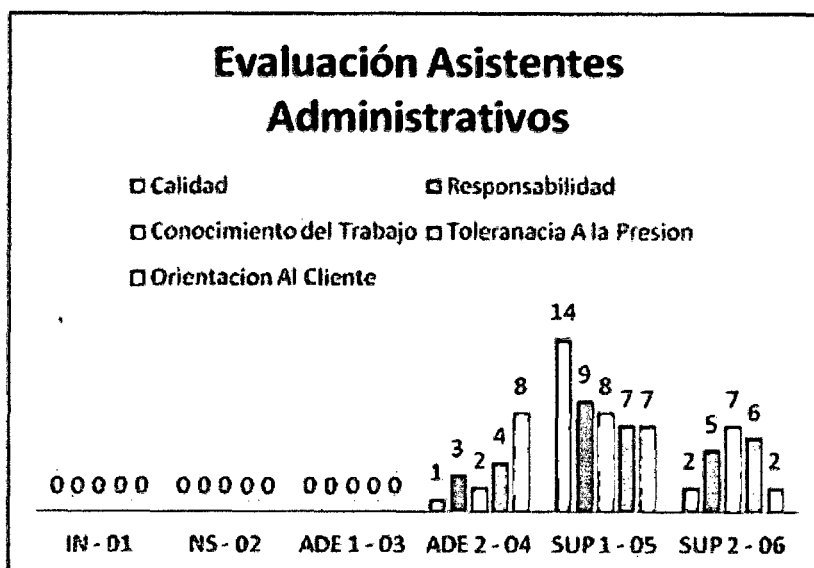
AAD	IN - 01	NS - 02	ADE 1 - 03	ADE 2 - 04	SUP 1 - 05	SUP 2 - 06
Calidad	0	0	0	1 (4)	14 (70)	2 (12)
Responsabilidad	0	0	0	3 (12)	9 (45)	5 (30)
Conocimiento del Trabajo	0	0	0	2 (8)	8 (40)	7 (42)
Tolerancia A la Presión	0	0	0	4 (16)	7 (35)	6 (36)
Orientación Al Cliente	0	0	0	8 (32)	7 (30)	2 (12)

Interpretación:

En el cuadro que antecede podemos ver que de los 17 AAD, 14 alcanzaron cubrir el nivel de Superior Grado 1 es decir que en su mayoría se cumple con los parámetros de evaluación.

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

Gráfico N° 01
Evaluación Asistentes Administrativos



Interpretación:

En la grafica podemos observar que la mayoría del personal de AAD a alcanzado cubrir el nivel de Superiro Grado 1 que cuenta con una puntuacion de 5 en los diferentes items de evaluacion.

4.4.2. Evaluación de Asistentes en Función Fiscal:

En el siguiente cuadro mostraremos los puntajes obtenidos por los asistentes en función fiscal (AFF) y así mismo la gráfica que nos mostrara con mayor detalle los resultados de la evaluación de desempeño.

Cuadro N° 02
Desempeño de los Asistentes en Función Fiscal

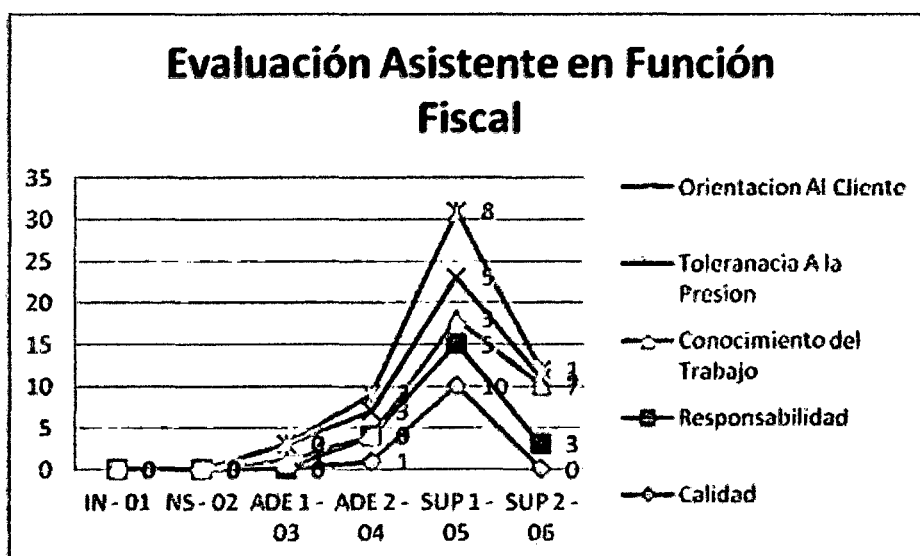
AFF	IN - 01	NS - 02	ADE 1 - 03	ADE 2 - 04	SUP 1 - 05	SUP 2 - 06
Calidad	0	0	0	1 (04)	10 (50)	0
Responsabilidad	0	0	0	3 (12)	5 (25)	3 (18)
Conocimiento del Trabajo	0	0	1	0	3 (15)	7 (42)
Tolerancia A la Presión	0	0	2 (06)	3 (12)	5 (25)	1 (06)
Orientación Al Cliente	0	0	0	2 (08)	8 (40)	1 (06)

Interpretación:

En el cuadro N° 02 que observamos podemos ver que el resultado es de nivel satisfactorio y que el desempeño se puso de manifiesto por la adecuación y potencialidad; inteligencia, iniciativa, personalidad, espíritu de colaboración y servicio, sin diferencias.

Asimismo, complementaron su función con tareas mas complejas, con resultados favorables y dinamismo, dentro de la programación anual.

Gráfico N° 02
Evaluación Asistentes en Función Fiscal



Interpretación:

En la grafica podemos observar que los AFF en su mayoría cumplen responsablemente con su labor y soportan la presion del trabajo y asimismo el horario y la carga procesal.

4.4.3. Evaluación de Personal Mixto:

En esta evaluación se encuentra el personal de la División Medico Legal I (DML I) y de la Unidad de Asistencia a Víctimas y Testigos (UDAVIT) de Bagua conformado por 02 psicólogos, 01 abogado y 01 técnico necropsiador.

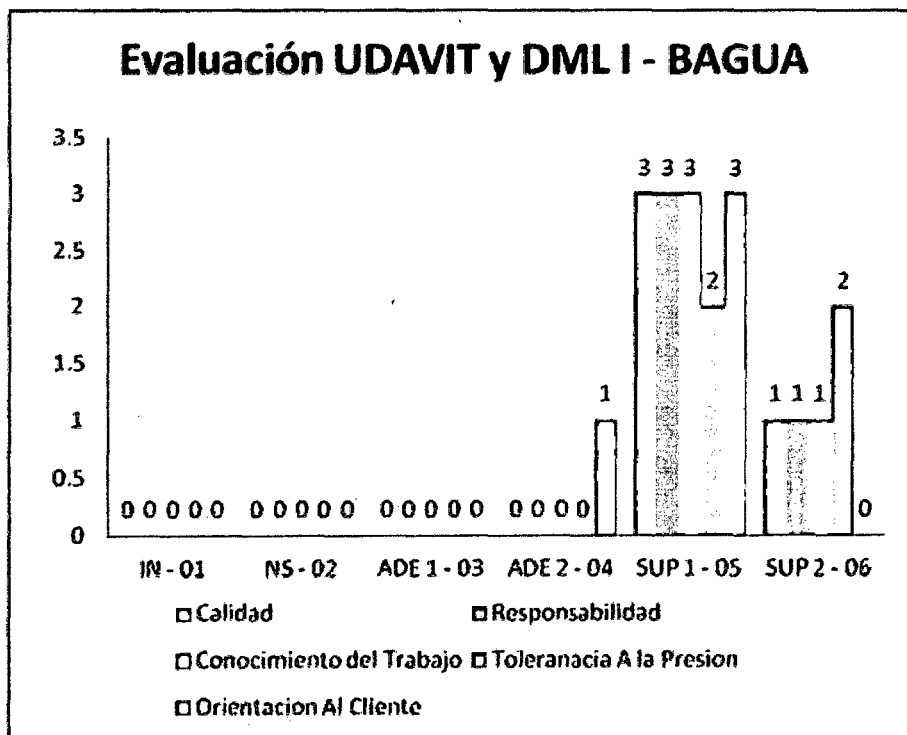
Cuadro N° 02
Desempeño Personal UDAVIT Y DML I – BAGUA

OTROS	IN - 01	NS - 02	ADE 1 - 03	ADE 2 - 04	SUP 1 - 05	SUP 2 - 06
Calidad	0	0	0	0	3	1
Responsabilidad	0	0	0	0	3	1
Conocimiento del Trabajo	0	0	0	0	3	1
Tolerancia A la Presión	0	0	0	0	2	2
Orientación Al Cliente	0	0	0	1	3	0

Interpretación:

El cuadro nos muestra que el personal de la DML I y UDAVIT Bagua cumplen y satisfacen las expectativas de la evaluación de desempeño del Ministerio Publico.

Gráfico N° 02
Evaluación Personal UDAVIT y DML I – BAGUA



Interpretación:

La gráfica nos muestra una estrecha relación entre los niveles de puntuación alcanzados por los diferentes trabajadores o servidores de las unidades evaluadas.

Asimismo la complejidad de las labores y parámetros a evaluar de cada uno de los servidores y el desempeño que alcanzan.

4.5. Interpretación de los Resultados del Proceso por Nivel de Desempeño de los Trabajadores.

Los criterios establecidos se sustentan en los siguientes aspectos: la actividad a la que se dedica la institución o empresa y la calidad del recurso humano en sus diferentes funciones: Tipo de actividad de la institución o empresa, desempeño y función que cumple en la misma.

La evaluación del desempeño del recurso humano, se orienta a dos tipos de resultados: unos cualitativos y otros cuantitativos, susceptibles de verificación, tal como se expresa en los cuadros y gráficas.

Por lo tanto, el desempeño de cada recurso humano está en función a la actividad asignada, cuyos resultados son satisfactorios (Superior Grado 1). Más que satisfactorio (Superior Grado 2).

La evaluación de desempeño, es de tipo cualitativa y ellas se orientan a valorar aspectos básicos del trabajador en el nivel de su desempeño.

La evaluación y calificación obtenida por los trabajadores es buena debido a que los términos de desempeño lo asigna los jefes inmediatos superiores, en merito a las características del método utilizado.

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

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

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

CAPITULO V

5. Propuesta de un sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano en una Institución Publica y/o Empresa.

5.1. Objetivo y Enfoque del Sistema.

El principal objetivo del sistema de evaluación de desempeño a proponer es servir como medio para que cada persona contribuya al mejoramiento permanente de la organización como equipo de trabajo y al de sí mismo, mediante la satisfacción del cliente, ligando la evaluación de un individuo o de una unidad organizacional con los indicadores de satisfacción del cliente. Este último quien define la meta del mejoramiento y quien juzga si se alcanzaron los resultados.

El sistema se basa en la firme creencia que las personas son el activo más importante con que cuenta una institución o empresa y que esta debe contribuir a su desarrollo personal, profesional, gerencial, mediante un esfuerzo sistemático de guía y consultoría de todos los niveles de dirección y comunicaciones abiertas, amplias y permanentes entre jefe y subordinado. Finalmente, el enfoque muestra que los responsables de cuantificar y mejorar el desempeño del personal son los gerentes.

5.2. Características de un Sistema de Evaluación de Desempeño Idóneo.

Una propuesta de un sistema de evaluación de desempeño se fundamenta en las siguientes características.

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

procesos, enlazados con los objetivos vitales de mejoramiento de la institución y/o empresa. En esta instancia, cada departamento y cada persona pueden establecer prioridades, objetivos, medios y medidores que apoyen a la misma y a sus clientes.

- **Se cubran resultados y procesos:** Los parámetros de evaluación dejan de ser exclusivamente los resultados; también desempeñan un papel importante las actividades que se desarrollan para alcanzar los resultados. El sistema debe incluir ambos. Se pretende así reconocer que en muchas ocasiones los resultados quedan fuera del control de las personas, de un departamento o de toda la institución. En todos los casos hay que mantener un control sobre las etapas y las actividades que se cumplen en un proceso. Si se examina con este método el comportamiento, las personas pueden identificar los *huecos negros* en el conocimiento de sus procesos que impiden un mejor desempeño; esto se convierte en un poderoso elemento para el desarrollo de personal. Además, los resultados de largo plazo pueden ser evaluados midiendo las actividades realizadas en cada etapa del proceso.
- **Expectativas relevantes del trabajo:** Cada persona debe conocer perfectamente cuál es la misión de su departamento como esta soporta la misión, la visión y la política de calidad de la misma y cuál es el aporte que como departamento y como individuo se espera. En consecuencia, el gerente debe establecer claramente y de manera conjunta con cada persona cuales son las expectativas para cada aspecto relevante en el desempeño del cargo y debe actualizarlas en medida en que se presenten nuevas prioridades. Especial atención merecen las expectativas en relación con el trabajo en equipo, en cualquiera de sus modalidades, la participación activa, el desarrollo personal en términos de conocimientos, habilidades y destrezas, y el enfoque hacia el cliente. Se precisa también tener definiciones operacionales concisas sobre cada aspecto relevante del trabajo. Por ejemplo, definir operacionalmente que significa trabajar en equipo.
- **Es un sistema informal pero permanente:** Los sistemas de evaluación de desempeño ortodoxos adolecen de una formalidad excesiva; cuentan con formatos para ser llenados por

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

5.3. Proceso de Evaluación.

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

- ❖ Decisiones de promoción, cese y transferencia.
- ❖ Retroalimentación para el empleado respecto a su labor.
- ❖ Alcance de metas por departamento y cargo.
- ❖ Decisiones de recompensa, incluyendo aumentos y/o ascensos.
- ❖ Información sobre la que se pueda basar la programación de trabajo, presupuestos y planeamiento de los recursos humanos.

En esencia el proceso sigue 04 etapas que son:

Primera.- Se establecen las normas de desempeño.

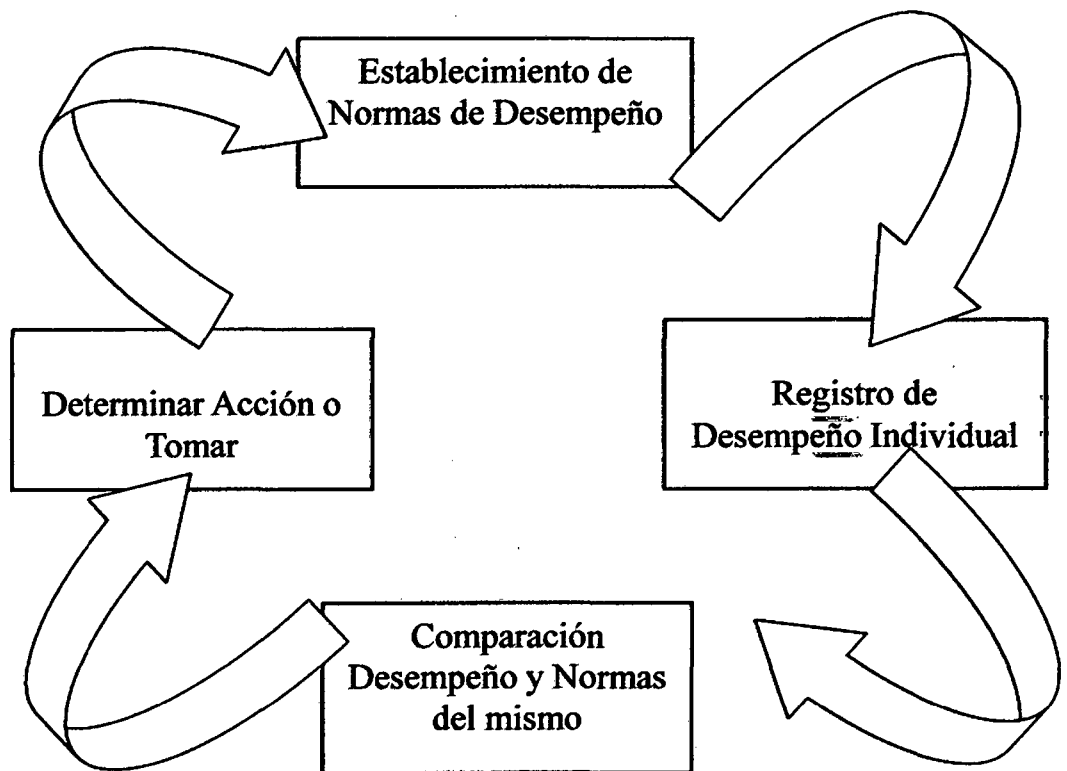
Segunda.- Se registra el desempeño de cada individuo.

Tercera.- Se compara el desempeño con las normas previamente determinadas.

Cuarto.- Se toma una decisión sobre cualquier acción futura.

Este proceso de evaluación se inicia en el nivel más bajo de la organización, en donde el superior evalúa el rendimiento de su subordinado. A continuación, este superior es evaluado a su vez por su propio jefe y así sucesivamente, ascendiendo por el orden de jefatura.

Ciclo de Evaluación



CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.

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

- i. El proceso de gestión de evaluación de desempeño está sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las instituciones y empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

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

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

El enfoque tradicional de evaluación de los RRHH como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la Gestión de las Personas como creadoras de ventajas para la institución. Lo cual orienta a la obtención de mejores resultados.

- iii. En estas épocas y tiempos se presenta un nuevo entorno que se relaciona con los cambios tanto de las instituciones, empresas y demás en su visión de los Recursos Humanos y el manejo del mismo para hacer de ellas más competitivas.

- iv. Los RRHH se están convirtiendo en parte esencial de las

instituciones al ser en ente o departamento encargado de contratar, seleccionar y evaluar al personal con el cual se buscara alcanzar los objetivos y metas trazados por la organización y para lograr una ventaja competitiva ante las demás.

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

- v. Con la globalización, los grandes cambios sociales y culturales que existen en la actualidad se dice que las instituciones y empresas tienen como principal ventaja competitiva a las personas que en ellas trabajan. Son las personas que mantienen y conservan el *statu quo* y son ellas y solamente ellas quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro que vendrá a ser.
- vi. La nueva gestión de personas o recursos humanos está basada en los siguientes aspectos: Las personas como seres Humanos, las personas como activadores inteligentes de los recursos organizacionales, y, las personas como socios de la organización.
- vii. La evaluación de desempeño es tan solo una sistemática apreciación del potencial de desarrollo del individuo en el cargo que ocupa. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.
- viii. Finalmente cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la institución y la comunidad.

6.2. Recomendaciones.

- i. Toda evaluación del desempeño debe efectuarse en cada institución de acuerdo a la labor o actividad que esta realice.
- ii. Se deben establecer lineamientos y mecanismos para la

aplicación de la evaluación de manera gerencial para su aplicación.

iii. Se deben vincular los departamentos de la producción y los servicios con los de desempeño del recurso humano.

iv. Se deben medir los resultados de la evaluación y su aplicación efectiva con beneficios recíprocos, y pueden servir para el alcance de los propósitos planteados:

- Mejor visión en cuanto a las promociones, traslados, aumentos salariales y terminación del vínculo laboral.
- Desarrollar programas de capacitación, adiestramiento y actualización para posteriormente evaluar los resultados de dicha capacitación.
- Retroalimentar al personal señalándoles sus logros y sus deficiencias.
- Predecir si a través de las actividades de reclutamiento y de selección se lograra atraer, preseleccionar y contratar a los recursos humanos mejor cualificados.