

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU
ESCUELA DE POSGRADO



**“Relación entre los resultados de la Evaluación del
Desempeño y la Estabilidad Laboral: estudio en una
empresa de servicios entre los años 2011 al 2013”**

Tesis para optar el grado de Magister en Relaciones Laborales

AUTOR: Aldo Arce Cappelletti

ASESOR: Julio Gamero Requena

Lima-Perú 2016

Dedico este trabajo de tesis a María del Carmen,
esposa y compañera de vida,
por su inmenso amor e incondicional apoyo,
por ser fuente de inspiración y motivo de felicidad.



INDICE

Lista de Tablas	4
Lista de Gráficos.....	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO 1: DESEMPEÑO, RELACIONES CONTRACTUALES Y TRABAJO DECENTE.....	8
1.1 El Desempeño laboral	8
1.1.1 Evaluación del Desempeño.....	11
1.1.2 Objetivos de la ED.....	13
1.2 La Estabilidad Laboral	17
1.3 Trabajo Decente y Precarización del Empleo	22
1.3.1 El aporte de la OIT.....	22
1.3.2 En qué consiste el TD y como se relaciona con la Precarización del Empleo (PE)?.....	23
CAPITULO 2: ESCENARIOS MUNDIALES, REGIONALES Y LOCALES	27
2.1 El valor de la ED.....	27
2.1.1 La ED como herramienta de gestión en Perú.....	30
2.2 Las tendencias en contratación y permanencia a nivel global	33
2.2.1 La contratación laboral en el Perú	36
2.2.2 La contratación laboral durante el periodo 2011-2013.....	38
2.2.3. Contratación y permanencia en el sector servicios	46
2.3 El concepto y alcance del TD en otras latitudes.....	47
CAPITULO 3: LOS PROCESOS DE ED, PERMANENCIA Y CONTRATACION EN LA EMPRESA “A”	50
3.1 Sobre la empresa objeto de estudio.....	50
3.1.1 Características de la ED en la Empresa A	53
3.1.2 Cuadro de personal estable en la Empresa A.....	53
3.2.1 Sobre las muestras 1 y 2	55
3.3 Metodología de trabajo	56
3.3.1 Metodología Cualitativa.....	57
3.3.2 Metodología Cuantitativa	59
RESULTADOS	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	73
ANEXOS.....	76

Lista de Tablas

Tabla 1. Promedio de años de antigüedad laboral en varios países de la OCDE.	34
Tabla 2. PEA activa, 2004-2014	37
Tabla 3. Perú: Contratos de mano de obra nacional	37
Tabla 4. Perú: población urbana asalariada, según tipo de contrato, años 2005, 2009 y 2013	45
Tabla 5. Calidad de empleo según rama de actividad, años 2005-2006.....	46
Tabla 6. Empresa A: Población laboral total por rangos de edad, 2013 (porcentaje y edad).....	51
Tabla 7. Empresa A: Población de personal administrativo por rangos de edad, 2013 (porcentaje y edad)	52
Tabla 8. Empresa A: Personal administrativo por gerencias. 2013.	56
Tabla 9. Muestra 1, N=35. Periodo 2011-2012. Media de ED antes y después de adquirir estabilidad..	59
Tabla 10. Muestra 1, N=35. Años 2011-2012. Nivel de significancia.....	60
Tabla 11. Resto de personal, N=120. Periodo 2011-2012. Media de la ED.....	61
Tabla 12. Resto de personal, N=120. Años 2011-2012. Nivel de significancia.	61
Tabla 13. Muestra 2, N=30. Periodo 2012-2013. Media de ED antes y después de adquirir EL.....	62
Tabla 14. Muestra 2, N=30. Años 2012-2013. Nivel de significancia.....	63
Tabla 15. Resto de personal, N=125. Periodo 2012-2013. Media de la ED.....	64
Tabla 16. Resto de personal, N=125. Años 2012-2013. Nivel de significancia.	65



Lista de Gráficos

Gráfico 1. Representación gráfica de los factores que modulan el desempeño	9
Gráfico 2. Propósitos de la ED	14
Gráfico 3. Estabilidad laboral en el tiempo.....	18
Gráfico 4. Trabajo decente OIT	23
Gráfico 6. Productividad relativa en América Latina, 2005	29
Gráfico 7. Perú: evolución de la productividad laboral, 2004-2013 (soles y porcentaje).....	31
Gráfico 8. Productividad laboral por sectores económicos, 2004-2013 (miles de soles por trabajador)32	
Gráfico 9. Tasa de búsqueda de empleo. Perú 2015. OECD	35
Gráfico 10. Total de contratos temporales, años 2011-2013 a nivel nacional, en miles	38
Gráfico 11. Contratos temporales año 2011, en miles	40
Gráfico 12. Contratos accidentales 2011, en miles	40
Gráfico 13. Contratos por obra 2011, en miles.....	41
Gráfico 14. Contratos temporales 2012, en miles.....	41
Gráfico 15. Contratos por obra o servicio 2012, en miles.....	42
Gráfico 16. Contratos temporales 2013, en miles.....	43
Gráfico 17. Contratos accidentales 2013, en miles	44
Gráfico 18. Contratos por obra o servicio 2013, en miles.....	44
Gráfico 19. Empresa A: Población laboral total por sexo, 2013 (porcentual)	51
Gráfico 20. Empresa A: Población laboral total por estado civil, 2013 (numérico).....	52
Gráfico 21. Evolución de la población laboral. Empresa A, 2006-2014.	54
Gráfico 22. Empresa A: Muestras 1 y 2 (porcentual).....	55
Gráfico 23. Muestra 1, N=35. Periodo 2011-2012. Dispersión de la media.	60
Gráfico 24. Resto de Personal, N=120. Periodo 2011-2012. Dispersión de la media.....	61
Gráfico 25. Muestra 2, N=30. Periodo 2012-2013. Dispersión de la media.	63
Gráfico 26. Resto de Personal, N=125. Periodo 2012-2013. Dispersión de la media.....	64

INTRODUCCIÓN

La posible relación entre la temporalidad de los contratos de trabajo y la calidad del aporte de los trabajadores frente a las expectativas de sus empleadores, puede abordarse desde múltiples perspectivas.

Desde el punto de vista del empleador, la máxima dedicación, compromiso y retorno de la inversión es una respuesta esperada e ineludible exigible al trabajador, desde el momento que se inicia la relación laboral. No existe consideración para un detrimento del aporte de este a las metas de la organización bajo casi ninguna circunstancia, y mucho menos una atribuible al tipo de contrato que sustenta tal relación.

Para el trabajador, la inestabilidad generada por contrataciones a plazo conocido se asocia a un sentimiento de desprotección e inseguridad generalizada, cuya culminación es visualizada solo a través de la tan ansiada estabilidad (EL). Lo que sucede entre el inicio de la relación laboral y el logro de la EL se traduce en una situación ambigua: el colaborador no sabe a ciencia cierta cuál será la extensión final de su relación contractual, mientras que el empleador no termina de convencerse de la conveniencia de contar con esa persona a plazo indeterminado.

Se ha examinado bibliografía dividida en tres grandes temas, a saber, Evaluación del Desempeño (ED), Estabilidad Laboral (EL) y Trabajo Decente y Precarización del Empleo (PE), a manera de lograr una trama conceptual que sostenga los tópicos directrices de esta investigación. Si bien la precarización del empleo implica múltiples aristas, para efectos de este estudio se dará prioridad al impacto que genera la inestabilidad laboral sobre la productividad de los trabajadores.

Y es que en nuestro medio empresarial, se ha dado un auge desproporcionado en la utilización de los contratos a modalidad y, desde los orígenes de la flexibilización laboral promovida por la dación del DL 728 en 1997, ese uso no decrece. Se analizará igualmente, como a nivel de Lima Metropolitana esta característica refleja los altos niveles de inseguridad y precariedad laboral que afectan la productividad y nivel de compromiso de la masa laboral.

Como apuntan Chacaltana y García en el estudio **“Reforma laboral, capacitación y productividad: La experiencia peruana”**:

“Una mayor rotación podría implicar una mayor disciplina por parte de los trabajadores, lo cual, finalmente, los haría más productivos a fin de evitar perder sus empleos.” (Chacaltana 2001, pág. 28)

Esa mayor productividad estaría relacionada con la percepción de inseguridad laboral (léase inestabilidad), que es un periodo inherente al inicio de la relación laboral en nuestro medio donde, como se verá más adelante, la utilización de los contratos a modalidad supera ampliamente a los de plazo indeterminado.

El objetivo central de esta investigación apunta a establecer la posible relación entre la adquisición de la condición de la EL y los resultados de la ED del trabajador, como también determinar la calidad de dicha relación con el propósito de planificar y controlar las variables intervinientes a fin de evitar una baja en el aporte del colaborador con respecto a los requerimientos de la organización que lo acoge. En este orden de ideas, una revisión de los fundamentos de la tan extendida práctica de los contratos temporales, establecerá un importante hito para reconsiderar su uso, toda vez que este afectaría el desempeño laboral y, por ende, los resultados esperados del trabajador.

En el Capítulo 1 se analizará detalladamente el marco teórico relacionado con la gestión del desempeño y su evaluación en las organizaciones, revisando los pros y contras de esta tan difundida práctica. Las relaciones de trabajo y los contratos a plazo fijo, así como el concepto de temporalidad, serán revisados desde diversos enfoques y autores y, por último, se analiza el concepto de trabajo decente, analizando sus orígenes y componentes, así como su impacto en las relaciones laborales. A partir del Capítulo 2, se contextualizarán dichos tópicos en escenarios mundiales, regionales y locales, dando énfasis al desarrollo de los mismos en la última década, enfocándonos por último en el sector servicio, que es el que acoge a la empresa objeto de estudio. Para finalizar, en el Capítulo 3, presentaremos a la empresa objeto de estudio, detallando como se dan los procesos de medida del desempeño y contratación en la misma, los datos de la muestra así como la metodología, cualitativa y cuantitativa, a ser utilizada en esta tesis.

CAPITULO 1: DESEMPEÑO, RELACIONES CONTRACTUALES Y TRABAJO DECENTE

1.1 El Desempeño laboral

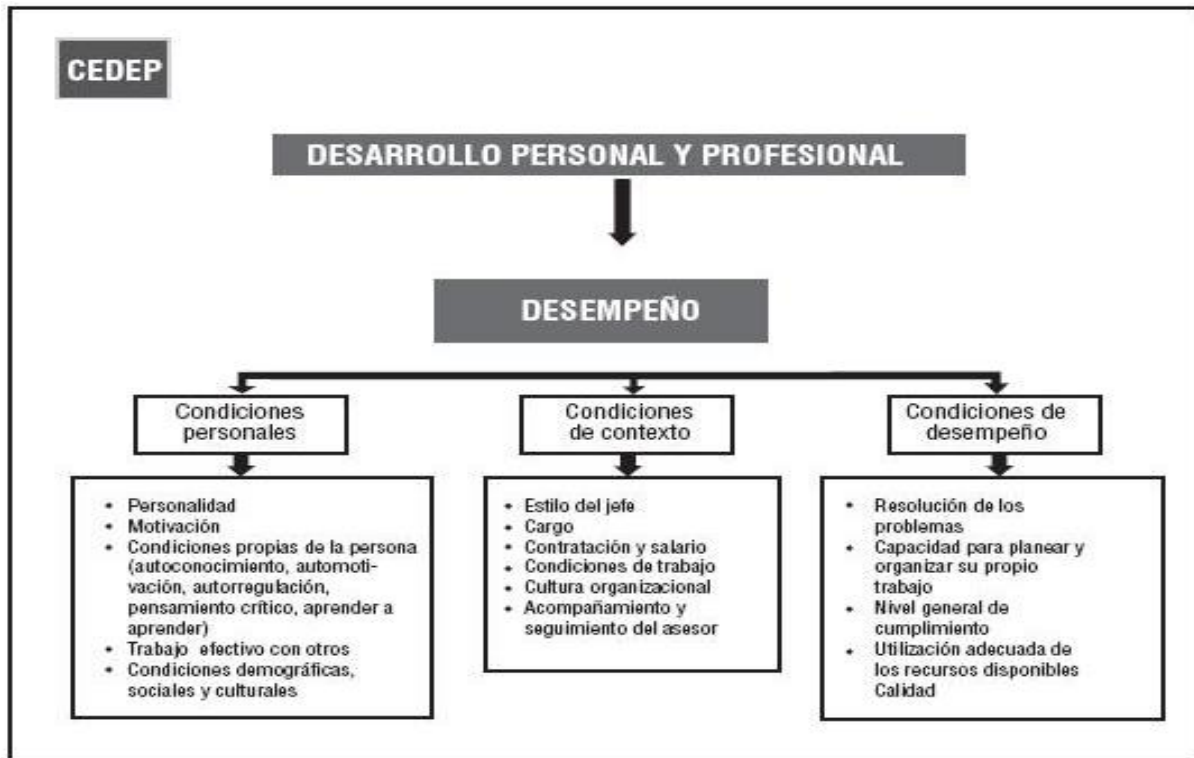
Comencemos por definir el desempeño dentro del ámbito laboral. Este se refiere a la manera particular como el trabajador realiza las tareas que conforman su descripción del puesto; dicho de otra manera, es el accionar único y particular de cada colaborador con respecto a las tareas que han sido ordenadas por la empresa y para las que ha sido contratado.

A este respecto, Chiavenato nos dice:

“En general, el esfuerzo de cada individuo está en función de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que estas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar” (Chiavenato, 2011)

Ese accionar único e individualizado mencionado líneas arriba, encuentra pues su génesis tanto en las habilidades propias del colaborador, como en la percepción e información que el reciba de su entorno de trabajo. Nos encontramos así, a pesar del evidente deseo de las organizaciones de gestionarlo al detalle, con una calidad y cantidad de desempeño inherente a cada trabajador y, es en este punto precisamente, donde entran a tallar las descripciones de puesto, normas y regulaciones, evaluación, capacitación, programas de recompensa y otros como elementos que buscan darle una coherencia y unicidad al esfuerzo individual.

Gráfico 1. Representación gráfica de los factores que modulan el desempeño



Fuente: Centro de Desarrollo Profesional - Universidad Icesi (2010b).

Sin embargo, la calidad del aporte mencionado no es atribuible solo al trabajador pues entran a tallar una serie de elementos externos que, como vemos en el Gráfico N°1, influyen de manera preponderante. En este rubro se encuentra el entorno organizacional, las condiciones de trabajo y la habilidad inherente a cada trabajador para la ejecución de su trabajo, siendo este resultado conjunto de capital importancia para las organizaciones, como apunta Mazabel:

“A través de la mejora del desempeño mejoraremos directamente las operaciones que realizamos para obtener una mayor productividad y rentabilidad”. (Mazabel 2015, pág. 177)

Y es que el desempeño se constituye en el output por excelencia dentro de todo quehacer productivo, pues la calidad del mismo determinara la permanencia de las organizaciones en sus respectivos mercados, siendo el punto inicial de toda estrategia de competitividad, captación y mantenimiento de clientes. El desempeño, como cualquier comportamiento que se quiera modificar y/o mejorar, lleva implícita la necesidad de que el actor principal, en este caso el trabajador, conozca de primera

mano toda aquella información que le ayudará precisamente en el proceso de mejora, requisito sin el cual, la gestión del desempeño se convierte en una práctica burocrática e inútil.

“Si se coincide que la función básica del trabajo de una persona es producir resultados, no importa cuál sea su posición o puesto de trabajo, siempre se espera que todo empleado produzca algún tipo de utilidad. Esto es lo que se espera de él. Para que estos resultados se concreten, la persona debe saber “que se espera”, y a su vez, recibir feedback, es decir, que alguien le diga como lo está haciendo y como será recompensado por ello.” (Alles, 2006 pág. 17)

Detectamos entonces la existencia de elementos exógenos y endógenos como componentes del desempeño, estos son aquellos referido al entorno y a la capacidad del colaborador, respectivamente. Aquí reside la gran diferencia que se presenta cuando observamos las particularidades en el accionar de cada trabajador, aun cuando el entorno sea igual para todos, es conocido que no es percibido así. Lo mismo puede sostenerse con respecto a las capacidades individuales: a pesar de los estándares existentes en selección, contratación y entrenamiento, la disparidad en los resultados individuales se constituye en un reto para las organizaciones. Si a ello le sumamos la ineludible responsabilidad de adaptarse al cambio y participar y promover las mejoras en la calidad del capital humano que conforma cada realidad organizacional, entonces el concepto y la gestión del desempeño se convierte en tarea preponderante.

“Las empresas no pueden estacionarse en el pasado, ni tan solo en el presente; necesitan personas con posibilidad de ocupar sucesivamente puestos de trabajo de mayor complejidad técnica y de superior responsabilidad. Pero no todo ser humano es homogéneo en su forma de actuar, de pensar, de comportarse, etc. ni idéntico a los demás, pues en todas las organizaciones existe siempre un grupo reducido de empleados que, transcurrido cierto tiempo, sobrepasan sobradamente las capacidades que requiere el puesto de trabajo”. (Porret 2012, pág. 365)

Este concepto de utilidad encuentra su expresión más precisa en la idea de “Retorno de la inversión por empleado” (ROI), que revisaremos más adelante.

1.1.1 Evaluación del Desempeño

Es debido a esta inmensa posibilidad de obtener resultados dispares y hasta distorsionados en el desempeño de los colaboradores, que se hacen imprescindibles tanto un proceso como una herramienta que permitan valorar de la manera más objetiva y clara posibles, dicho aporte, llegando incluso a identificar si la compensación al trabajador guarda correspondencia con dicho desempeño.

La ED se constituye en una de las herramientas de gestión más utilizadas en la actualidad y que, correctamente utilizada, tiene un impacto indiscutible en los resultados del negocio, así como en el modelamiento de la productividad de los colaboradores.

Veamos algunas definiciones contemporáneas sobre este proceso:

“La Evaluación del Desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas de trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se deber orientar hacia el futuro” (Chiavenato, 2010. Pág. 245).

Subyace a esta cita la característica cuantificable de la ED como requisito indispensable para su utilidad, así como la orientación a futuro, en el sentido de ser una herramienta que sienta las bases para mejorar paulatinamente los resultados individuales y organizacionales, basada precisamente en esa característica medible.

Una observación de larga data sobre este proceso, se refiere a su objetividad, sobre la cual Gomez-Mejia apunta críticamente:

“Las organizaciones suelen realizar una valoración del rendimiento con fines administrativos y/o de desarrollo. Las valoraciones suelen realizarse una vez al año y, a menudo, parten del juicio subjetivo de los supervisores, en vez de depender de indicadores objetivos del rendimiento, como el número de unidades producidas. Además, algunas personas se oponen radicalmente a la práctica de valorar el

rendimiento por considerarla un método invariablemente sesgado”. (Gomez-Mejia, 2001. Pág. 245).

Critica válida para un entorno industrial con unidades de producción susceptibles de ser contabilizadas al detalle. ¿Pero qué sucede cuando hablamos del trabajo administrativo o de servicios de valor agregado? ¿Bajo qué criterio se debe evaluar el desempeño de una secretaria, de una telefonista o de un almacenero? La respuesta a esta interrogante la tratan de dar la multiplicidad de formularios y categorías a través de las cuales se pretende llegar a una valoración lo más precisa y objetiva posible con respecto al aporte de un empleado. Estas categorías, o características como la llaman algunos autores, varían entre rubros y puestos, pero se trata de homogenizar pues caso contrario, la cantidad de formularios en cada empresa sería inmanejable.

Las 3 categorías más actualizadas que dan la pauta con respecto a lo que se mide o debería medirse en la ED, se refieren a:

“Además de los juicios relativos y absolutos, los sistemas que miden el rendimiento pueden clasificarse en función del tipo de datos sobre los que se centran: datos de características, de comportamiento y de resultados”. (Gomez-Mejia 2001. Pág. 247).

Los datos sobre características se refieren, precisamente, a cualidades más o menos duraderas de los trabajadores sobre las cuales el evaluador emite opinión. Estas suelen ser: capacidad de decisión, lealtad, energía y confiabilidad. Este tipo de evaluación tiende a considerar más a la persona que su desempeño real.

La valoración referida a comportamientos se centra en descripciones de la conducta laboral deseable, contra las cuales se evalúa al trabajador. Suelen ser más objetiva que la anterior pero no necesariamente más precisa.

Por último, la evaluación centrada en resultados se aboca a considerar data cuantificable y objetiva con respecto al logro de las metas propuestas al trabajador y/o que forman parte de sus funciones rutinarias.

Algunos autores amplían aún más el abanico de clasificaciones, haciendo diferencia entre lo que llaman ED y Gestión del Desempeño:

“...La Gestión del Desempeño es un proceso, no un hito puntual (concretado en la entrevista) como ocurre en la Evaluación del Desempeño. Un proceso formado por acciones cotidianas, del día a día, sobre las maneras de hacer de los colaboradores y sus oportunidades de mejora. No se debe desligar la Gestión del Desempeño de otros sistemas de gestión característicos de la Organización. Es un compromiso del directivo de observar que hacen y como lo hacen sus colaboradores, para que den lo mejor de sí mismos”. (Haygroup, 2002.Pag. 1197).

En este caso, la diferencia central entre una y otra está dada por el establecimiento de metas a corto y mediano plazo contra las cuales se mide el accionar del colaborador y, hasta cierto punto, la Gestión del Desempeño se propone como un mecanismo más flexible pero, en último análisis, conducente al mismo paquete de resultados mensurables con respecto al quehacer del colaborador y sobre los cuales la empresa fija algún tipo de respuesta, a saber, entrevista de devolución de resultados, incentivos por meta lograda, feedback, capacitación, bono por desempeño, etc.

1.1.2 Objetivos de la ED

Con respecto a los objetivos de la ED que aparecen en el Gráfico N° 2, dos de ellos resultan relevantes y estrechamente relacionados con la presente investigación a saber, *“Identificar fortalezas y debilidades del colaborador”* y *“Recomendar programas de mejoramiento”*.

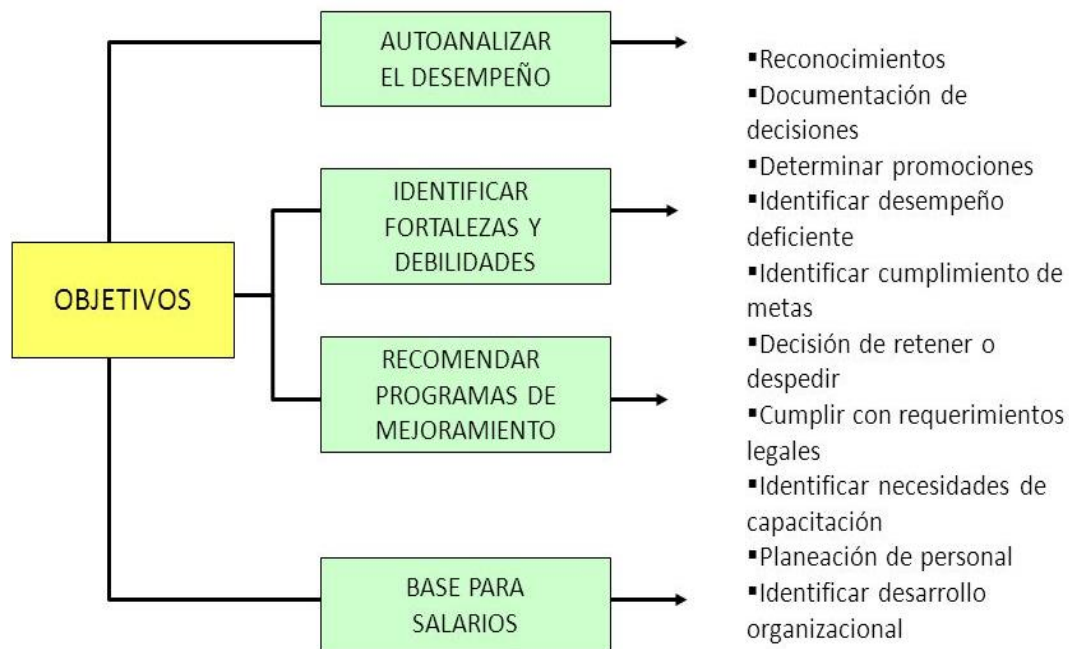
Precisamente, la detección temprana de brechas entre el desempeño deseado y el esperado, brindara tanto al trabajador como a su empleador una oportunidad excelente para corregir y potenciar la productividad, generando así entornos de mutua satisfacción y compromiso.

Pero existe otro objetivo central de la ED que trasciende a la medición, la cual es instrumental y sirve de base para otros fines como son, la definición de la estrategia organizacional que se traducirá en los logros del negocio. Así, la ED brindara las bases para el establecimiento de las políticas de admisión y permanencia,

estableciendo parámetros que serán contrastados con los estándares ya existentes en la organización; otorgara sustento y credibilidad al sistema de evaluación que este en uso, logrando coherencia entre la promoción de personal y el desempeño y potencial del mismo: este sistema es la base de la percepción de equidad y justicia en todo entorno organizacional, con el consiguiente impacto en el clima y la calidad de las relaciones en la empresa.

Aparece nuevamente el tema de las diferencias individuales las cuales, una vez tabuladas, se hacen más evidentes y con un mayor impacto en la planificación del quehacer organizacional.

Gráfico 2. Propósitos de la ED



Fuente: <https://www.google.com.pe/searchq=evaluacion+de+desempeño>

Según el grafico N°2, vemos como el principal propósito de la ED va más allá de la mera instrumentalización y clasificación de personal, se orienta a establecer planes de mejora que, al elevar la calidad laboral y personal de los colaboradores, logre lo propio con los resultados de la empresa. Si bien su utilidad inmediata suele impactar, por ejemplo, en el monto del salario asignado, su impacto estratégico eleva los estándares de servicio, productividad y rentabilidad de todo centro de trabajo al

proporcionar información confiable sobre fortalezas y debilidades en el transcurrir laboral de los colaboradores.

“Una empresa o institución, con o sin fines de lucro, aun un área o departamento gubernamental, tiene objetivos y planes anuales, quinquenales o de cualquier otra duración. Si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo y estos tienen –a su vez- objetivos, tendremos la piedra fundamental de un sistema de evaluación del desempeño.

En primera instancia se define la estrategia organizacional y a partir de esta, un desempeño esperado global de toda la organización. De allí surgirán los objetivos de la organización.” (Alles, 2006, pág. 18)

No debe pensarse entonces en la ED como en un mero ejercicio de tabulación, tampoco limitar sus alcances a uno meramente instrumental sino, considerarla como herramienta de gestión en todo su derecho y una de alcance estratégico. La certeza de que la ED se torna en un eficiente direccionador de esfuerzos para el evaluado y en una medida confiable del logro de las metas organizacionales, cobra fuerza.

Otros objetivos de la ED se verifican al obtenerse una mejora de la comunicación, ya que el empleado conoce lo que se espera de él y recibe información sobre su desempeño; también ayuda a establecer bases y criterios para tomar mejores decisiones de remuneración, compensación y beneficios; al permitir detectar necesidades de capacitación y entrenamiento, sienta las bases para promover a una persona, creando una línea de desarrollo de acuerdo a las necesidades de la empresa y satisfaciendo las expectativas de desarrollo del colaborador.

Pero el valor de la ED no está limitado por la consideración de elementos intrínsecos del trabajo, es más, se potencia al tener en cuenta factores periféricos, pero no menos importantes, que impactan en la labor diaria y en el producto final del aporte de cada colaborador.

“Existe una lista casi ilimitada de prácticas de RR.HH., que van desde contratar los servicios por Internet hasta la evaluación del rendimiento. Nos hemos tomado la libertad de organizar el trabajo de RR.HH. en cuatro “flujos”, cada una representando un conjunto de acciones de RR.HH. Estos flujos consisten en prácticas de RR.HH. sobre personas, rendimiento, información y trabajo. Dentro de cada uno de estos flujos, los profesionales de RR.HH. pueden crear,

elaborar y relacionar sus prácticas para gestionar cada flujo.” (Ulrich 2005, pág. 63).

La necesaria congruencia de estos 4 flujos o prácticas, al interior de las cuales encontramos tanto la ED como las relaciones individuales de trabajo, se verifica en el siguiente pasaje:

“Estas prácticas de RR.HH. aportan cuando se encuentran alineadas apropiadamente con los objetivos o necesidades de la organización. También aseguran que la organización sobreviva a cualquier líder individual. Se convierten en pilares culturales de la misma.” (Ulrich 2005, pág. 63).

Entendemos entonces una bidireccionalidad del proceso, en el sentido de la existencia de la responsabilidad asumida por la organización que lo ejecuta, así como por los resultados generados por aquellos a quienes se evalúa:

“A través de la gestión del rendimiento, las personas se enfrentan a las consecuencias positivas y negativas de su actuación, y se las hace responsables de ellas. En gran medida, el rendimiento surge de un seguimiento continuado. Cuando informamos sobre las tareas que llevamos a cabo y se nos hace responsables de las mismas, producimos más.” (Ulrich 2005, pág. 70).

Este último párrafo alude a la parte más importante del proceso de medición, el cual está constituido por la devolución de resultados, a través de la entrevista respectiva entre el evaluado y su evaluador. Esta entrevista sentará las bases de la mejora posterior deseable para cada caso, transmitiendo información puntual al colaborador, estableciendo las posibles acciones correctivas que la organización juzgue pertinente y, no menos importante, instando al evaluado a comprometerse decididamente en pro de un beneficio mutuo.

1.2 La Estabilidad Laboral

Se procederá a analizar el devenir del concepto “estabilidad” en el marco de nuestra vida republicana, mediante una serie de hitos históricos.

El recorrido se inicia en el año de 1924, siendo el 7 de febrero de 1924, durante el gobierno del Presidente Augusto B. Leguía, cuando se promulga la Ley N° 4916, la cual permitía al empleador finalizar el vínculo laboral con el único prerequisite del pre-aviso de 90 días, instituyendo el pago de una indemnización equivalente a este periodo de tiempo; se legisló igualmente, que el trabajador, en caso de retiro voluntario, debería cumplir con la formalidad de dar aviso a su empleador, con 40 días de anticipación: el pre aviso y el elemento indemnizatorio aparecen dentro del derecho de EL.

Ya en el año de 1953 y por D.S. del 5 de junio, se instauró el derecho de los trabajadores con 20 años o más de trabajo continuo en favor del mismo empleador, para no ser despedidos arbitrariamente de su centro de labores.

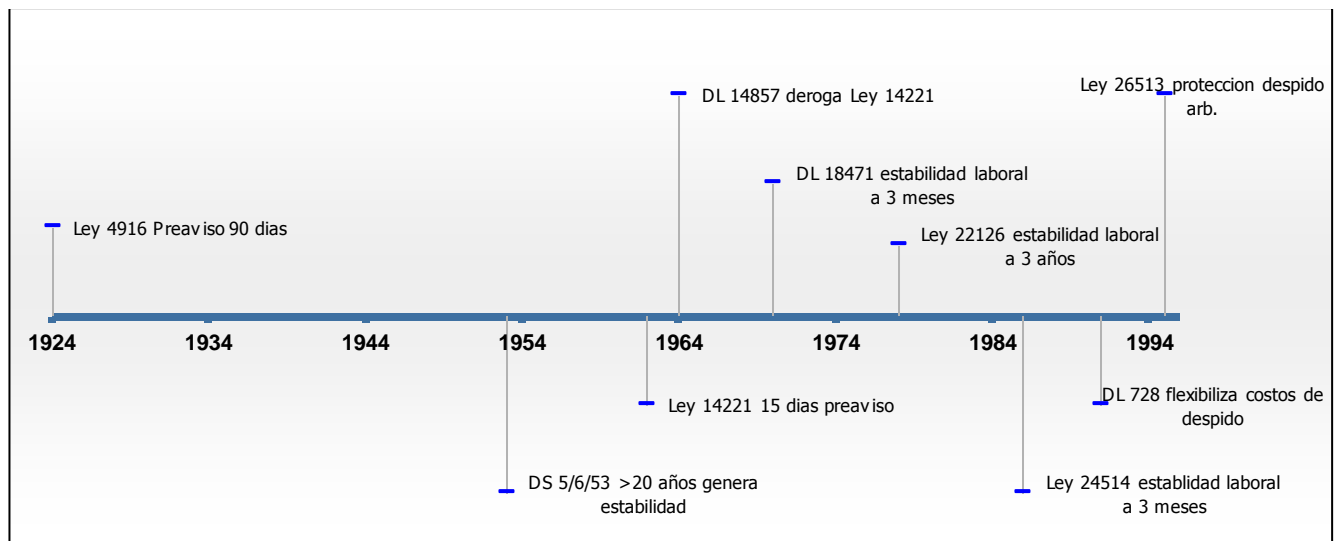
En 1962, la Ley N° 14221 estableció en 15 días previos al despido, el lapso de preaviso para dar por finalizados los servicios de un obrero. Sin embargo, y de manera reparadora, esta norma fue derogada por el D.L. N° 14857 del 29 de enero de 1964.

En la década del 70 y durante el gobierno militar (D.L. N° 18471 del 10 de noviembre de 1970), se promulgó la EL absoluta para todos los trabajadores formales pasados los 3 meses de iniciados su relación laboral. Esta normativa se tradujo en la imposibilidad de despedir a un trabajador que ya había pasado el periodo de prueba, a no ser por causas graves o cese colectivo.

De manera contrastante y a través de la Ley N° 22126 del año 1978, se alarga el periodo de prueba de 3 meses a 3 años, lo cual fue un duro golpe para la EL. Durante el primer gobierno aprista, en junio de 1986, nuevamente se recortó el periodo de prueba a 3 meses, mediante la Ley N° 24514, con la consecuente oleada de trabajadores que adquirieron la estabilidad inmediata y absoluta.

Hacia 1991 con el advenimiento del D.L.728, se flexibilizó tremendamente el mercado laboral al reducir los costos de despido y contratación. Y en años más recientes, dentro de la Constitución de 1993, la Ley N° 26513 del año 1995, cambia la esencia y alcances de la EL absoluta introduciendo la protección contra el despido arbitrario: de esta manera queda descartada la opción de reposición del trabajador, brindándosele únicamente el pago de una indemnización en caso de despido injustificado. (Concha Valencia, 2014. Pág. 9).

Gráfico 3. Estabilidad laboral en el tiempo



Fuente: Toyama, 2013
Elaboración propia

Si bien la EL, una vez alcanzada, brinda cierta protección contra el despido arbitrario, la historia sobre la materia nos demuestra lo efímero y pasajero de tal protección, toda vez que, en la mayoría de los casos, el trabajador pierde efectivamente el trabajo y la relación laboral termina: la indemnización, siempre exigua, no logra una real protección en el tiempo hasta que el despido se recoloca, si es que logra hacerlo.

En el artículo 48 de la Constitución de 1979 se lee:

“El Estado reconoce el derecho de estabilidad en el trabajo. El trabajador solo puede ser despedido por causa justa, señalada en la ley y debidamente comprobada”.

Se alude a la EL absoluta y frente a la situación de despido arbitrario solo quedaba la vía de reposición. Sin embargo, cuando entra en vigencia la Constitución de 1993, en su artículo 27 encontramos:

“La ley otorga al trabajador adecuada protección contra el despido”.

Esta adecuada protección incluye la posibilidad de una indemnización, más no necesariamente la reposición, con lo cual se consolida y legitima la desprotección del trabajador frente a una posible arbitrariedad de su empleador.

Otro pasaje referido a la estabilidad se encuentra en:

“La estabilidad laboral es la protección legal contra las posibilidades de terminar la relación laboral; busca la permanencia del contrato del trabajo y a que el mismo no se extinga por una causa no prevista por la ley”. (Toyama, 2013. Pág. 337).

Nuevamente aparece la idea central de protección contra el accionar del empleador, al cual se le adjudica una serie de actividades unilaterales y abusivas, frente a las que el empleado es un mero receptor sometido, lo cual no siempre se ajusta a la verdad. Ese “sentirse a salvo” (relativo) es la actitud que posiblemente dispara un cambio en el accionar del empleado, cuando se sabe protegido por un mecanismo legal que garantiza su permanencia en la empresa, aunque no exhiba un desempeño óptimo.

Existen 2 grandes tipos de contrato de trabajo, que son los sujetos a modalidad o de plazo fijo y los de plazo indeterminado, siendo estos últimos los que instalan, en última instancia, al trabajador en la condición de EL, tema central en esta investigación.

Pasando al tema de la relación contractual que se genera a partir de ellos, existen posiciones encontradas entre los diversos autores consultados por lo que se pasará revista a los principales, para luego señalar como se maneja el tema en la empresa objeto de estudio.

Toyama hace una recapitulación de la ley y describe claramente cuál es el criterio imperante:

“...en determinados casos el empleador podrá celebrar en forma sucesiva con el mismo trabajador diversos contratos bajo distintas modalidades en el centro de trabajo, en función de las necesidades empresariales; y siempre que en conjunto no superen la duración máxima de cinco años.

La aplicación de este plazo máximo de cinco años ha generado dos posiciones. Unos sostienen que se aplica para todos los contratos sujetos a modalidad, y otros indican que este plazo máximo se exige solamente para los contratos que tienen plazos máximos (incremento de actividades, necesidades de mercado, etc.) sin que se aplique para aquellos cuya duración está supeditada a una condición (obra o servicio, por ejemplo)”. (Toyama, 2013. Pág. 26).

La gran mayoría de empresas del sector privado, han tomado este quinquenio como plazo referencial, condicionando el cumplimiento del mismo para alcanzar la tan ansiada EL.

Arce Ortiz, por ejemplo, no ve contexto antagónico entre las dos modalidades contractuales más usadas sino, más bien, complementariedad. Señala que, de acuerdo a la lógica de las obligaciones empresariales, es innegable que hay labores estables o permanentes y temporales o transitorias:

“Como se ve, para detectar lo permanente o lo temporal no interesa si la actividad empresarial es habitual o accesorio, sino lo relevante está en determinar lo estable por contraposición a lo transitorio. De ahí que, las labores temporales de los trabajadores han de posicionarse lógicamente en las actividades estrictamente transitorias de cualquier empresa, complementando de esta forma a las labores permanentes. Los espacios de acción de las actividades permanentes y temporales son distintos y entran en juego separadamente, cada vez que lo requiera la necesidad empresarial”. (Arce Ortiz, 2006. Pág. 115)

No se configuraría, desde esta perspectiva, una situación de conflicto entre modalidades contractuales sino, más bien, una de complementariedad. El problema se genera cuando se disfrazan la una por la otra, es decir, cuando se hacen aparecer como pasajeras actividades que entrañan la necesidad del establecimiento de una relación mucho más prolongada en el tiempo.

Resalta una cada vez más pronunciada predilección por parte de las empresas, hacia los contratos a modalidad, lo cual confirma la tendencia que sustenta el fenómeno de PE. Si bien la precarización por sí sola no explica la variación de la productividad medida en los trabajadores, si configura todo un entorno de inseguridad laboral que, precisamente es el que actuaría como acicate para mantener dicha productividad en niveles indeseados por la empresa.

En resumen, nos encontramos históricamente frente a una tendencia establecida y amparada por ley, con respecto al uso de un tipo de contratación en desmedro de otra, a pesar de que muchas veces un análisis objetivo de las condiciones de trabajo impondría la indeterminación de la fecha de fin de la relación laboral.

“La reforma laboral implementada a inicios de la década de los noventa generó un aceleramiento de la movilidad en el mercado de trabajo y contribuyó decisivamente en la reducción de la duración de los empleos. Entre 1990 y 1999, la duración del empleo se redujo en 37%, lo cual ha generado inseguridad en el empleo e incertidumbre en los ingresos de los trabajadores.” (Chacaltana 2001, pág. 32)

La relación entre productividad y estabilidad ya ha sido mencionada por el mismo autor quien acota:

“El solo hecho de tener contratos menos seguros y que el mercado de trabajo experimente mayores niveles de rotación puede afectar los niveles de productividad de las empresas.” (Chacaltana 2001, pág. 32)

El mecanismo lógico que sustenta tal afirmación, encuentra asidero en varias premisas: la rotación de personal implica la salida de un contingente humano capacitado que se trastoca por otro al que hay que instruir, en la mayoría de los casos, desde cero; también es cierto que la tasa de error de los recién contratados en reemplazo del personal antiguo, es mucho mayor. Esto sin contar las horas hombre de los más experimentados a quienes se les delega temporalmente la responsabilidad sobre la adaptación de los ingresantes; por último, pero no menos importante, es la predilección de los clientes por ser atendidos por personal que, con cierta antigüedad y pericia, aseguran un servicio de calidad.

1.3 Trabajo Decente y Precarización del Empleo

1.3.1 El aporte de la OIT

Durante los años de 1970 a 1990, la generalidad de economías latinoamericanas se caracterizaba por estructuras rígidas de gestión laboral, apoyadas por leyes y políticas que hacían más difícil aun la adecuación a cualquier nueva tendencia y/o necesidad del mercado. Fue precisamente, a partir de la década del 90 cuando, respondiendo a fenómenos globales como la competencia, tecnología y avance de las economías, la competencia con empresas mundiales obligo a las latinoamericanas a reestructurar sus enfoques de gestión.

“Las empresas han buscado estrategias de reorganización productiva que no solo incrementen su flexibilidad, sino que también mantengan o incrementan sus niveles de competitividad. Los gobiernos han adoptado, a un nivel nacional, políticas que han buscado “flexibilizar” los regímenes de contratación laboral”. (Mora, 2005)

Los orígenes documentados que tratan de dar una idea de la dimensión y repercusiones sobre Trabajo Decente (TD), se remontan al año de 1999, cuando la OIT manifestaba su preocupación por:

“las oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana”. (OIT, 1999, pág. 4).

La idea de TD engloba entonces una serie de condiciones laborales que, eventualmente podrían estar presentes, pero no necesariamente en la correcta medida o confluyendo, a modo de configurar un entorno óptimo para que el colaborador despliegue todo su potencial y compromiso. Gráficamente, el sentir de la OIT se traduce en el Gráfico 5, en el cual también encontramos las normas internacionales de trabajo como sustento global indispensable.

Gráfico 4. Trabajo decente OIT



Fuente: OIT, Informe sobre trabajo decente, 2012

1.3.2 En qué consiste el TD y como se relaciona con la Precarización del Empleo (PE)?

Estas oportunidades mencionadas líneas arriba, abarcan básicamente 6 condiciones que debe cumplir una realidad laboral para ser considerada decente. La primera de ellas se refiere a la *oportunidad de trabajo*, a través de la cual las personas que buscan engancharse a una actividad laboral deberían poder encontrar esa opción, sin mayores esfuerzos ni riesgos. La segunda apunta al *trabajo en condiciones de libertad*, lo cual implica poder escoger el tipo de trabajo que se desea, sin ningún tipo de presiones ni coerción. La tercera dimensión es el *trabajo productivo*, el cual debería proveer de los medios necesarios para una existencia digna a todos los trabajadores y sus familias. El cuarto elemento apunta a la *equidad en el trabajo*, que engloba oportunidades de desarrollo laboral y trato iguales para todos, abogando por eliminar cualquier tipo de discriminación. La *seguridad laboral* es el quinto vector, que involucra tanto el entorno de trabajo, las condiciones en las que se desarrolla la labor,

pensiones y estabilidad laboral, como sinónimo de protección frente a la pérdida del trabajo. Es precisamente este último elemento, uno de los conceptos centrales en la investigación que nos atañe. Y el sexto, *dignidad laboral*, engloba la calidad de trato que debe imperar en el centro de trabajo, con énfasis en la libertad para que los trabajadores puedan formalizar sus reclamos de manera colectiva.

La seguridad laboral, como elemento conformante del TD, encuentra su expresión más tangible en la situación de EL de la cual gozan algunos trabajadores, la misma que no debería estar supeditada a la existencia de un documento con plazo perentorio, sino que debería ser parte integral y necesaria de casi toda relación laboral.

Se han tomado hasta el momento, los conceptos que conforman esta monografía de manera atomizada e inevitablemente se hace necesaria la búsqueda de aquel elemento unificador, un concepto que aglutine e integre los dos elementos básicos, aparentemente divorciados, que sientan las bases de esta investigación: la ED y la EL.

El elemento integrador propuesto debe ser uno que explique el origen de la diada: el porqué de la existencia de contratos a tiempo parcial cuando casi en el 80% de los casos se trata de labores permanentes (Mora, 2005) y que se vienen desarrollando de manera ininterrumpida en las empresas. Si no existiese esta temporalidad, lógicamente, tampoco llegaría el momento en el cual esta llega a su quiebre, es decir, aquel en el que el trabajador podría alcanzar la estabilidad relativa en su organización.

Del mismo modo, la ED no siempre apunta a evaluar el aporte real del trabajador y, si no está diseñada y validada profesionalmente, se referirá a elementos totalmente intrascendentes, desconectados de la labor real del colaborador y que aluden más a resaltar sesgos y distorsiones de la percepción. El elemento unificador propuesto, debe a la vez brindar en perspectiva razones válidas y estadísticamente sostenibles con respecto a la influencia y rol que juegan los dos componentes iniciales que sostienen el marco conceptual de esta tesis, y todo apunta a que el estudio de la PE puede brindar el entendimiento y nexo metodológico necesarios.

“Así pues, la adopción de políticas de ajuste estructural ha tenido un fuerte impacto en la configuración y dinámica de los mercados de trabajo. Nuevas actividades económicas, vinculadas a la globalización económica, se han

dinamizado en tanto que sectores históricamente relevantes han perdido peso en su capacidad de generación de empleo. Asimismo, las relaciones laborales han experimentado procesos intensos de redefinición, ya sea por la vía formal, cambio de las leyes laborales, o bien por la vía de facto, emergencia de nuevas prácticas de empleo”. (Mora, 2005. Pág. 28).

Debe quedar claro que cuando se habla de precarización, no necesariamente se alude a condiciones extremadamente negativas de trabajo sino de modelos de relación laboral que no terminan de constituir un entorno de trabajo favorable. El autor antes citado puntúa:

“El término también es empleado para dar cuenta de la existencia de relaciones laborales en las que las condiciones de trabajo, la duración de la relación contractual y la provisión de derechos laborales son una prerrogativa empresarial, debido a procesos formales de cambio en la legislación o bien a nuevas prácticas empresariales (flexibilización de hecho)”. (Mora, 2005. Pág. 29).

La PE explicaría en parte entonces, la especial coyuntura creada por la temporalidad de los contratos de trabajo que generan un “antes y un después” de la estabilidad. Ciertamente existe un elemento perceptivo-emocional que hace que esta situación impacte de manera diversa a los trabajadores, pero es innegable que en todos los casos, la estabilidad es asociada con un periodo de tranquilidad y bienestar para los trabajadores.

“El proceso de precarización se manifiesta a través de aspectos económicos (bajos ingresos, suspensiones, despidos, reducción salarial, etc.) y aspectos jurídicos (tipo de contratación que legalizan formas precarias de inserción laboral, o el no cumplimiento de las leyes) que se complementan y confluyen en un proceso dinámico. El impacto de estas situaciones de inestabilidad, desprotección e inseguridad socio laboral y que posicionan desfavorablemente a la fuerza de trabajo se traduce en la intermitencia entre situaciones de ocupación-desocupación- subocupación creciente según las condiciones imperantes en el mercado de trabajo”. (Suarez, 2003. Pág. 6).

No sería aventurado sostener entonces que, desde una perspectiva de inseguridad, el trabajador hará esfuerzos notables para mantener su productividad dentro de los parámetros exigidos por el empleador, situación que cambiaría al acceder a una situación de permanencia (léase estabilidad). Este mejor desempeño, ligado estrechamente a la productividad, se daría entonces al confrontar la situación comúnmente aceptada de iniciar la relación laboral con un plazo fijo, condición que muchos empleadores toman en consideración para evitar onerosos costos de despido, cuando aparentemente, más que incrementar estos, merma directamente la productividad y progreso de la empresa.

La PE se constituye entonces como el extremo más negativo del TD toda vez que implica una serie de condiciones y parámetros impuestos al trabajador, muchas veces contra su voluntad, y sustentados únicamente por la necesidad de encontrar y mantener una fuente de sustento y seguridad para el sostenimiento propio y de su familia.



CAPITULO 2: ESCENARIOS MUNDIALES, REGIONALES Y LOCALES

2.1 El valor de la ED

La ED constituye una de las herramientas de gestión estratégica más importante y de mayor difusión puesto que, profesionalmente implementada, conjuga el aporte del colaborador frente a los requerimientos de su empleador en pos del logro de las metas corporativas. Transmite información respecto a la calidad y cantidad de este aporte y sitúa a dicho colaborador en un continuo de eficacia que sirve de base para promociones, incrementos salariales, bonos, etc.

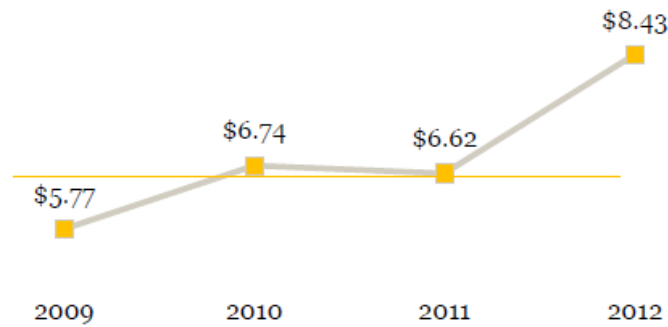
El rendimiento laboral es un indicador respecto a la manera cómo está desempeñando un colaborador o un equipo la labor encomendada y si lo está haciendo acorde a lo que se espera. Es común que se use para tomar decisiones sobre aspectos importantes de la situación laboral de un trabajador: ¿es el momento de transferirlo, promocionarlo o ascenderlo?, ¿se debe prescindir de sus servicios?, ¿se le bonifica o incrementa la remuneración? Todas estas inquietudes suelen encontrar una respuesta merced a una evaluación cuidadosa del rendimiento.

Este afán de monitorear estratégicamente el aporte productivo de cada colaborador en periodos anuales o semestrales, tiene estrecha relación con el retorno de la inversión (ROI) en capital humano, es decir, contrastar lo que el empleador invierte en salarios, beneficios y compensaciones, frente al aporte real del colaborador. De esta manera, se tiene una idea bastante real y cuantificada referida a la rentabilidad del esfuerzo del colaborador, a manera de implementar, si fuese necesario, los correctivos pertinentes. La productividad en el trabajo, calculada de acuerdo al rubro en cuestión, deviene entonces en una parte importante de la ecuación que nos permitirá calcular el ROI. Este indicador financiero se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{utilidad neta o ganancia} / \text{inversión}) \times 100$$

Es así que en México, por ejemplo, el retorno de la inversión (ROI) de Capital Humano viene sufriendo un repunte consistente, pasando de US\$5.77 en el año 2009 a US\$8.43 en el 2012 (Grafico 5).

Gráfico 5. ROI en Capital Humano, México, 2013



Fuente: Reporte Saratoga, PWC-México, 2013

El gráfico precedente pretende ilustrar una de las razones y preocupaciones principales por las que el uso y utilidad de la ED está consolidada como herramienta de seguimiento y afinamiento de la gestión de personas.

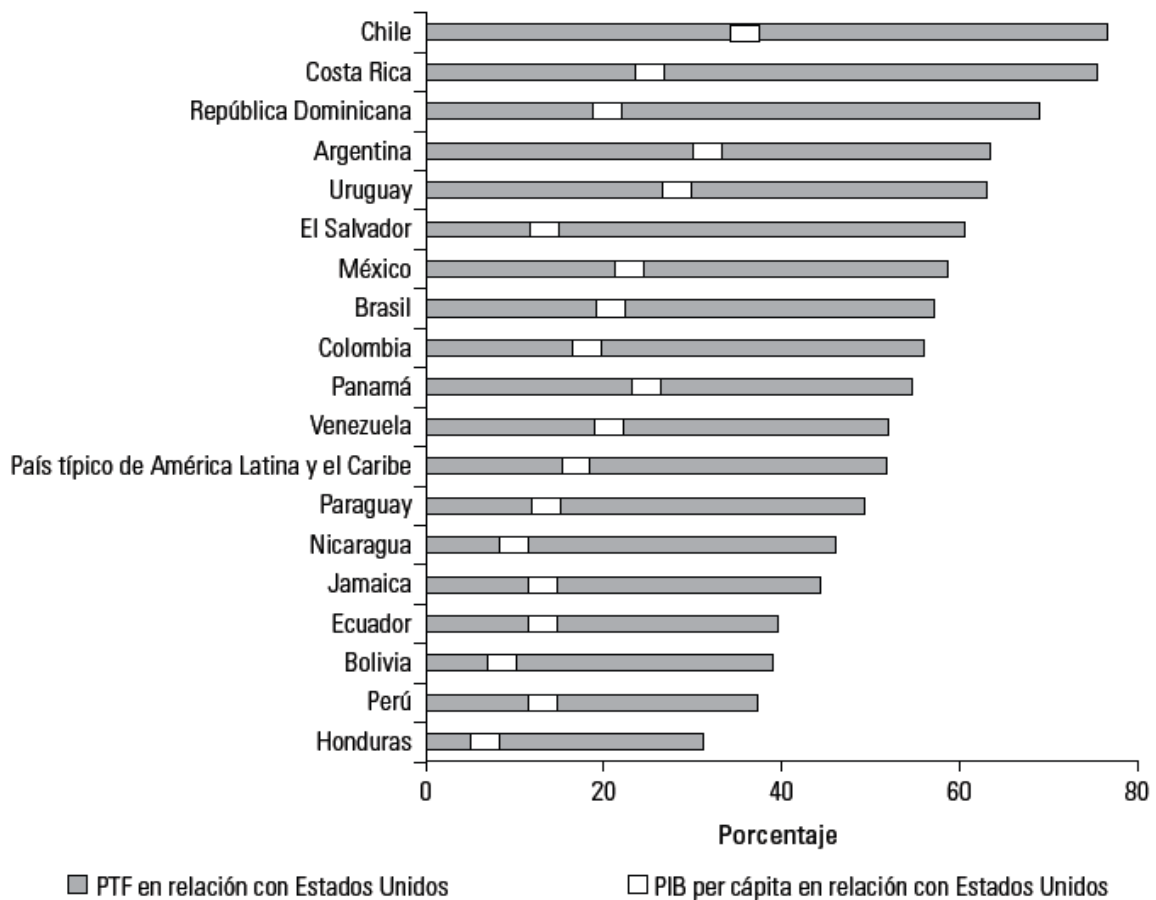
Aparte del ROI, existe otro tópico bastante importante para el cual la ED brinda información puntual y de utilidad inmediata. Nos referimos a la productividad y si bien la ED no mide directamente la productividad del colaborador, si aporta una estimación valedera sobre el aporte y la capacidad que tiene dicho trabajador para impactar en la productividad específica, la de su puesto, y en general, la referida a las metas y objetivos empresariales.

Sobre la productividad, destaca la siguiente aseveración del Banco Interamericano de Desarrollo:

“Según las estimaciones obtenidas en la investigación, la productividad de América Latina asciende a cerca de la mitad de su potencial y no se está poniendo a la par de la frontera de productividad. Al cerrar la brecha de productividad con la frontera se reduciría la mayor parte de la brecha de ingreso per cápita con los países desarrollados. Desde un contexto comparativo mundial, el crecimiento más lento de América Latina se debe al crecimiento más lento de la productividad. En una región que necesita crecer imperiosamente, una prioridad fundamental para el desarrollo es diagnosticar las causas de su débil productividad y atacarlas de raíz.” (La era de la productividad, BID 2010).

Cualquier herramienta rigurosa y con cierto nivel de fiabilidad, será de inestimable valor para este fin diagnóstico y correctivo, cualidades ambas con las que cumple la ED moderna. Más aún, si tomamos en cuenta el lugar que ocupamos en la región con respecto a la productividad relativa (Gráfico 6), ya no solo es importante sino urgente una mayor tecnificación y cobertura que asegure, al menos en parte, mecanismos de detección a la medida de cada realidad.

Gráfico 5. Productividad relativa en América Latina, 2005



Fuente: La era de la productividad, BID 2005.

2.1.1 La ED como herramienta de gestión en Perú

La ED recién se consolida en nuestra realidad empresarial como herramienta de gestión, a partir aproximadamente del año 1995. Antes era percibida como una técnica en extremo sofisticada, poco fiable y solo aplicable a corporaciones transnacionales medianas o grandes; en otros casos, se constituía meramente en un ejercicio académico que no aportaba un valor agregado tangible a la gestión de personas. Fue el gran contingente de profesionales con estudios y experiencia en el extranjero, así como la labor docente en universidades de prestigio, los hitos que poco a poco fueron instalando la gestión del desempeño como un proceso por derecho propio, en los predios de la administración de personas.

Es en esta coyuntura que se vislumbra la relación entre ED y productividad, no en el sentido de que la primera pueda llegar a mensurar exactamente a la segunda, sino como un indicador fiable de desviaciones en el quehacer del trabajador que pudieran, en el mediano plazo, afectar aquella.

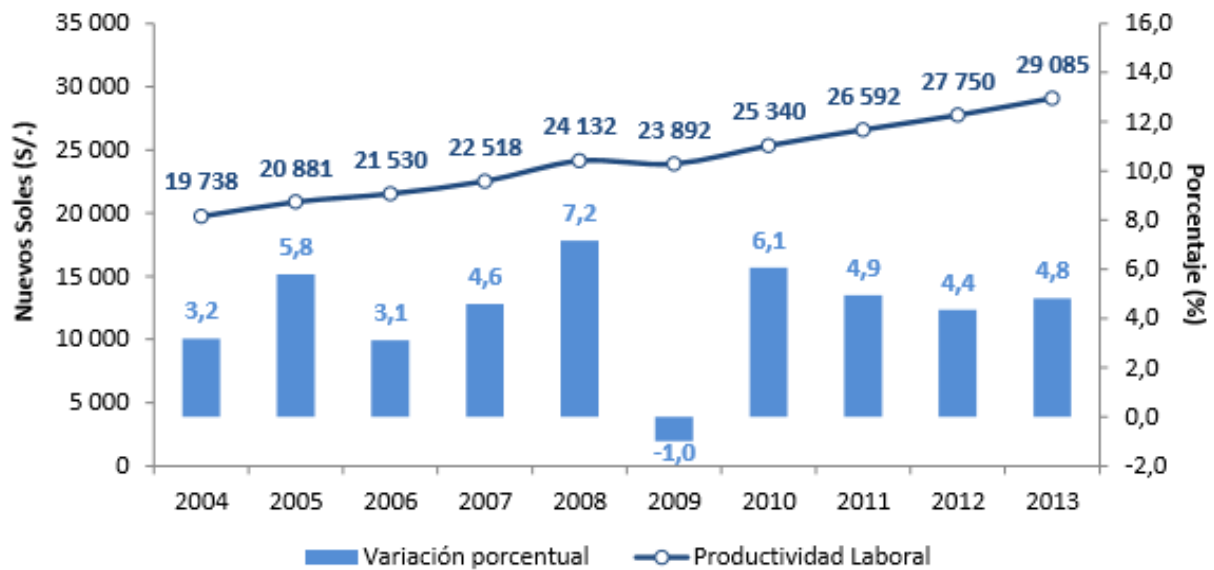
“El producto medio del trabajo, utilizado como medida habitual de la productividad laboral, ha mejorado en la última década, pero todavía se encuentra en niveles muy bajos, siendo una de las principales restricciones del crecimiento de largo plazo de la economía peruana. En el 2004, un trabajador en el Perú producía 19 mil 738 nuevos soles, esta cifra creció a una tasa promedio de 4,4% hasta el 2013 alcanzando 29 mil 085 nuevos soles por trabajador.” (Informe anual del empleo ENAHO, 2013).

Como se mencionó en párrafos precedentes, el proceso de medición del desempeño proporciona una idea bastante fiable de la capacidad del evaluado para acometer los desafíos de la rutina laboral, uno de los cuales, quizás el principal, es el incremento de la productividad (gráfico 7).

La productividad en nuestro país ha mostrado una tendencia creciente, lo cual se constituye en oportunidad y desafío para perfeccionar procesos y herramientas relacionados al desempeño laboral. Así, una correcta gestión del desempeño aportará inequívocamente a un repunte sostenido de la productividad, toda vez que ofrecerá información puntual, tanto al trabajador como al empleador, sobre los avances, fortalezas y debilidades del quehacer laboral. Pero la gestión del desempeño no se

limita a una mera fuente de información, sino que también aportara a la productividad al establecer programas de mejoramiento y potenciamiento del quehacer laboral, basados en la capacitación, el entrenamiento, la motivación y el reforzamiento del compromiso del colaborador.

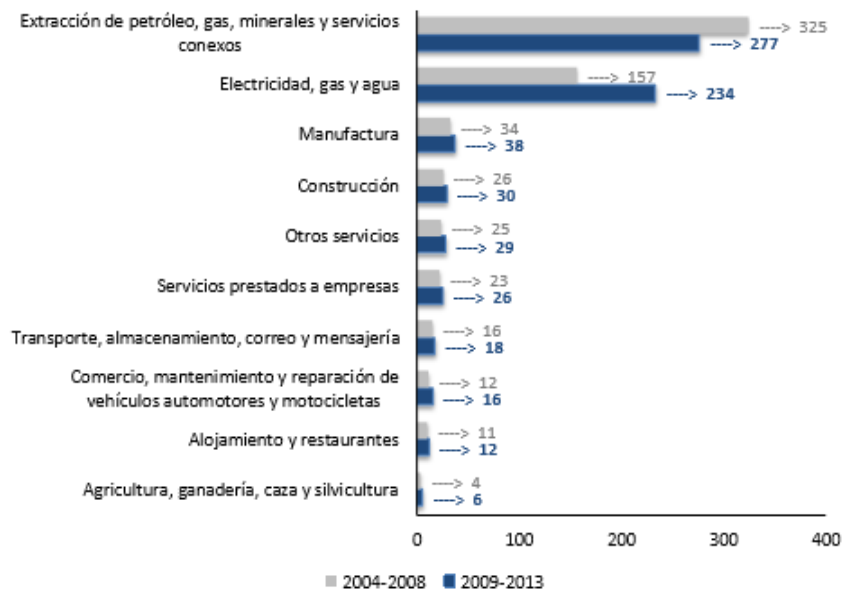
Gráfico 6. Perú: evolución de la productividad laboral, 2004-2013 (soles y porcentaje)



Fuente: Informe anual de empleo. ENAHO 2013

La oportunidad y repuntes mencionados se aplican también al rubro que nos ocupa, Otros servicios, donde podemos observar (gráfico 8), un incremento de 4 puntos porcentuales en la productividad media del trabajador, entre los años 2004 al 2013. Siendo históricamente el rubro de servicios en el que se observa una mayor movilidad laboral que afecta directamente a la productividad, el mencionado incremento de 4 puntos porcentuales no puede pasar desapercibido, lo cual nos estaría dando la pauta de que los mecanismos y procedimientos de gestión actualmente en uso, como la ED, estarían comenzando ya a dar fruto.

Gráfico 7. Productividad laboral por sectores económicos, 2004-2013 (miles de soles por trabajador)



Fuente: Informe anual de empleo. ENAHO 2013

“Las transiciones que ha experimentado el empleo vulnerable a empleos de mejor posición como el asalariado están en relación lineal con niveles de productividad más altos. Así también, se podría pensar que la mayor productividad de los trabajadores permite el acceso a empleos más formales incrementando la participación de empleados y obreros en la fuerza laboral.” (Chacaltana 2009, pág. 156).

La relación entre productividad y empleos formales es puesta nuevamente en evidencia en el párrafo precedente, donde el autor incluso sostiene una suerte de relación antecedente-consecuente: es el alza de aquella la que permitirá mejorar la calidad de los empleos y el acceso a una mayor formalidad, en un contexto de aumento de la demanda laboral y de cierta ampliación en el portafolio de actividades económicas.

El uso de esta herramienta en nuestro medio, se verifica a través de la encuesta “Benchmarking de Gestión de RRHH 2013”, llevada a cabo por la prestigiosa consultora Price Waterhouse & Coopers (PWC-Perú) en la que señala:

“...se destacan los principales puntos asociados al área de evaluación del desempeño. Estos son algunos resultados: El 81% de las empresas desarrollan los procesos de evaluación de desempeño dentro de sus organizaciones. Entre ellas, un 64% priorizan el nivel de importancia como "prioritaria" y un 15% "prioritaria media", dando un sentido de relevancia y necesidad que este proceso representa para la competitividad de las empresas en el mercado profesional. Entre las razones principales por la que una empresa realiza una evaluación de desempeño son para realizar capacitaciones y desarrollo, aumento salarial, ascensos/ promociones y actividades como planes de sucesión y beneficios”. (Benchmarking de Gestión de RRHH 2013, PWC-Perú)

2.2 Las tendencias en contratación y permanencia a nivel global

A nivel global, las cifras apuntan más al concepto de antigüedad que al de estabilidad y en muchos países notamos una tendencia a la permanencia. Estos países no necesariamente comparten el concepto de EL contemplado en nuestra legislación, pero es altamente indicativo que en países desarrollados la tasa de permanencia vaya en aumento, sobre todo en sectores económicos de mayor valor agregado, donde la retención de personal es muy importante ya que los costos de reemplazo son mucho mayores que en las empresas donde predomina el trabajo menos calificado.

Según Auer y colaboradores (2005), el promedio europeo estuvo bordeando los 10.5 años durante el período 1992-2002, con tendencia al alza; pero las diferencias eran notorias, pues anteriormente se redujo en algunos países y especialmente en Irlanda, donde disminuyó en 1.1 años durante ese tiempo. En contraste, se incrementó en 1.3 años en Japón y 0.9 años en Francia. En la tabla 1 podemos apreciar lo antedicho, resaltando además, la tendencia inversa en Estados Unidos.

Tabla 1. Promedio de años de antigüedad laboral en varios países de la OCDE.

	1992	1997	2002	Variación 1992-2002
Alemania	10,7	10,1	10,7	0,0
Bélgica	11,0	11,4	11,6	0,6
Dinamarca	8,8	8,5	8,4	-0,4
España	9,9	10,0	9,9	0,0
Finlandia	n.d.	10,4	10,3	n.d.
Francia	10,4	10,9	11,3	0,9
Grecia	13,5	13,6	13,2	-0,3
Irlanda	11,1	10,2	10,0	-1,1
Italia	11,9	12,0	12,1	0,2
Luxemburgo	10,1	10,5	11,3	1,2
Países Bajos	8,9	9,8	9,9	1,0
Portugal	11,1	12,4	11,7	0,6
Reino Unido	8,1	8,0	8,1	0,0
Suecia	n.d.	11,5	10,5	n.d.
UE-14*	10,5	10,7	10,6	0,2
Japón**	10,9	n.d.	12,2	1,3
Estados Unidos***	6,7	6,6	n.d.	n.d.
Promedio	10,2	10,4	10,8	0,5
Desviación típica	1,7	1,8	1,4	-0,3

* No incluye a Austria porque sus datos no son fiables. ** Datos de 2001 en vez de 2002. *** Datos de 1991 y 1998. N.d.: no disponible.

Fuentes: Cuadro actualizado de Auer y Cazes (2003) y basado en Eurostat y en fuentes nacionales.

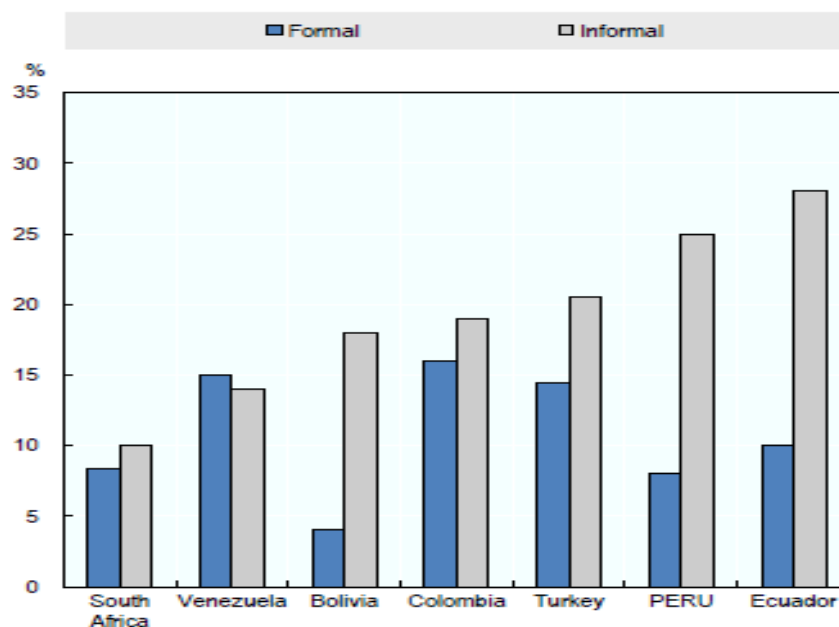
Organismos internacionales como la OECD reconocen el impacto que tiene la calidad del trabajo en la contratación, permanencia y en la búsqueda de acceso al mercado laboral. El párrafo siguiente, extraído del estudio realizado en el año 2015 sobre la realidad socio económica y laboral de nuestro país, es elocuente:

“Las tasas de búsqueda de empleo son altas en Perú a pesar de que las personas tienden a incorporarse al mercado laboral vía trabajos informales antes que formales. Para aquellos fuera de la fuerza laboral no es sencillo acceder al sector formal desde un inicio, por lo que resulta más viable conseguir un trabajo informal primero. Como en muchos países en desarrollo, la asistencia social a desempleados es limitada o nula, por lo que muchos prefieren tomar la primera oferta de trabajo, aun si es de baja calidad y en sector informal.” (OECD 2015, pág. 77).

En la mayoría de países de LATAM, el trabajador común no cuenta con seguros o beneficios por desempleo, por lo que la opción de no trabajar se presenta como amenazante. Este fenómeno, además de la oferta y demanda en el mercado laboral, explicaría parte del porque la búsqueda de empleo informal supera largamente a la formal: es tomar una decisión basado en el criterio del mal menor.

Adicionalmente a la oferta y demanda en el mercado laboral, tenemos que el salario mínimo real, los cambios demográficos y estructurales (economía, tecnología), afectan de modo contundente la búsqueda de empleo

Gráfico 8. Tasa de búsqueda de empleo. Perú 2015. OECD



Fuente: MULTI-DIMENSIONAL REVIEW OF PERU. OECD 2015

Vemos que nuestro país muestra la segunda tasa más alta en búsqueda de empleo en la región, superado únicamente por Ecuador. Excepción hecha de las personas que buscan trabajo por primera vez, estas cifras estarían indicando, por una parte, una alta movilidad de la masa trabajadora y, por otra, como se mencionó líneas arriba, la imperiosa necesidad de hallar una fuente de ingresos con mejores condiciones de contratación, salario y beneficios sociales. Ante la falta de uno o varios de estos ingredientes, el trabajador promedio opta por el empleo informal.

2.2.1 La contratación laboral en el Perú

Entendemos como empleo adecuado, aquella situación en la que se encuentra una persona que voluntariamente trabaja un número de horas menor a la duración de una jornada laboral normal, y no desea trabajar más. También se encuentra en esta situación, una persona que labora igual o mayor número de horas consideradas como jornada laboral normal, recibiendo una compensación igual o superior en cada caso. En este punto resulta conveniente definir el concepto de ingreso mínimo referencial (IMR) que:

“Es aquel que se obtiene de dividir el costo de la Canasta Mínima de Consumo (elaborado en base a los requerimientos mínimos nutricionales en calorías y proteínas) entre el número promedio de perceptores del hogar. Se asumen que existen dos perceptores de ingreso por hogar”. (INEI, Glosario de términos de temas de empleo, 2015).

Confluyen entonces, una serie de condiciones no excluyentes que configuran la situación de empleo adecuado y que nos permitirá establecer un perfil del trabajador en el que concurren una o más de las condiciones siguientes:

“...la población adecuadamente empleada está conformada por aquellos trabajadores que laboran 35 o más horas a la semana y reciben ingresos por encima del ingreso mínimo referencial, y por aquellos que trabajan menos de 35 horas a la semana y no desean trabajar más horas.” (INEI 2012, pág. 163)

Encontramos una paradoja bastante conocida en la que la PEA total y la PEA adecuadamente empleada han aumentado significativamente mientras que se observa una disminución de la PEA subempleada (tabla 2).

Tabla 2. PEA activa, 2004-2014

Niveles de Empleo	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total PEA	4 104.4	4 120.1	4 228.0	4 385.0	4 410.4	4 514.0	4 703.7	4 781.2	4 812.2	4 885.1	4 916.5
PEA ocupada	3 717.2	3 725.3	3 882.3	4 016.7	4 040.9	4 135.4	4 332.1	4 414.8	4 484.9	4 594.2	4 642.6
Adecuadamente empleada	1 421.7	1 464.1	1 683.9	1 748.7	1 913.7	2 122.1	2 332.8	2 542.0	2 658.4	2 840.2	3 053.6
Subempleada	2 295.5	2 261.2	2 198.4	2 268.0	2 127.1	2 013.3	1 999.3	1 872.8	1 826.5	1 754.0	1 589.0
Por horas (visible)	674.3	665.3	570.2	665.0	631.3	636.4	627.9	547.1	541.5	536.8	486.5
Por ingresos (invisible)	1 621.2	1 595.9	1 628.2	1 603.0	1 495.8	1 376.9	1 371.4	1 325.7	1 285.1	1 217.1	1 102.5
PEA desocupada	387.2	394.8	345.7	368.3	369.5	378.5	371.6	366.5	327.3	290.9	273.9
Con experiencia laboral	368.4	376.6	315.4	349.6	343.9	354.5	351.7	344.2	305.4	272.9	246.9
Sin experiencia laboral	18.8	18.2	30.3	18.7	25.6	24.1	19.8	22.3	21.9	18.0	27.0

1/ Incluye sin nivel e inicial.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Encuesta Permanente de Empleo.

Pero el contraste surge al comparar este repunte de la PEA ocupada y adecuadamente empleada, con el uso generalizado de los contratos temporales (tabla 3), donde destaca el uso desmesurado de esta modalidad de contratación.

Tabla 3. Perú: Contratos de mano de obra nacional

AÑOS	CONTRATOS DE MANO DE OBRA NACIONAL			
	FOMENTO DEL EMPLEO (D. LEG. N° 728)			
	TEMPORAL	ACCIDENTAL	OBRA O SERVICIO DETERMINADO	TOTAL
2000	293,804	5,695	167,238	466,737
2001	408,778	3,959	232,554	645,291
2002	519,312	5,489	268,844	793,645
2003	557,036	6,019	264,279	827,334
2004	645,371	7,580	312,197	965,148
2005	733,366	7,645	383,867	1,124,878
2006	906,660	10,054	463,657	1,380,371
2007	1,227,857	19,616	569,627	1,817,100
2008	1,393,515	18,636	786,039	2,198,190
2009	1,567,056	22,821	896,505	2,486,382
2010	1,787,426	27,045	1,008,505	2,822,976
2011	1,971,355	32,621	1,123,108	3,127,084
2012	2,087,387	34,274	1,304,110	3,425,771
2013	2,139,409	36,706	1,360,789	3,536,904
2014	2,242,379	36,350	1,358,387	3,637,116

Fuente: MINTRA, Oficina de Estadística (2015)

Advertimos que en un lapso de 14 años, la tendencia de uso en los 3 tipos principales de contratos a modalidad, el temporal, accidental y por obra o servicio, apunta a un incremento de casi 80%, siendo a partir del año 2011 cuando se dispara este tipo de relación contractual temporal. Expresado en términos simples: nuestro mercado laboral presenta mayor número de trabajadores contratados adecuadamente, pero a plazo incierto.

Por parte del empleador, los contratos temporales se traducen en menos complicaciones legales y económicas para prescindir de los servicios de cualquier trabajador y para el trabajador, significa una fuente de ingresos segura que, como se anotó en párrafos precedentes, no es la mejor pero muchas veces resulta ser la única alternativa, dentro de un contexto de inseguridad y temporalidad.

2.2.2 La contratación laboral durante el periodo 2011-2013

Las estadísticas recopiladas por el Ministerio de Trabajo, nos hablan de una preferencia inequívoca cuando de tipos de contrato se trata: el auge por los de tipo temporal es avasallador, siendo poco probable de que en todos los casos se trate de actividades realmente temporales. Las cifras globales durante el periodo comprendido entre los años 2011, 2012 y 2013, sustentan esta afirmación:

Gráfico 9. Total de contratos temporales, años 2011-2013 a nivel nacional, en miles

AÑOS	CONTRATOS DE MANO DE OBRA NACIONAL			
	FOMENTO DEL EMPLEO (D. LEG. N° 728)			
	TEMPORAL	ACCIDENTAL	OBRA O SERVICIO DETERMINADO	TOTAL
2011	1,971,355	32,621	1,123,108	3,127,084
2012	2,087,387	34,274	1,304,110	3,425,771
2013	2,139,409	36,706	1,360,789	3,536,904

Fuente: MINTRA/OGETIC/Oficina de Estadística

La tendencia es hacia el uso amplio del tipo de contrato temporal. Esto habla de un uso indiscriminado de esta modalidad de contratación que alarga, muchas veces innecesariamente, el acceso a la EL, manteniendo la PE.

En párrafos precedentes mencionamos de manera global el tema de la estabilidad laboral, por lo que a continuación pasaremos a detallar y contextualizar las tendencias de contratación que se dieron entre los años 2011, 2012 y 2013, periodo dentro del cual tiene lugar la investigación que nos concierne.

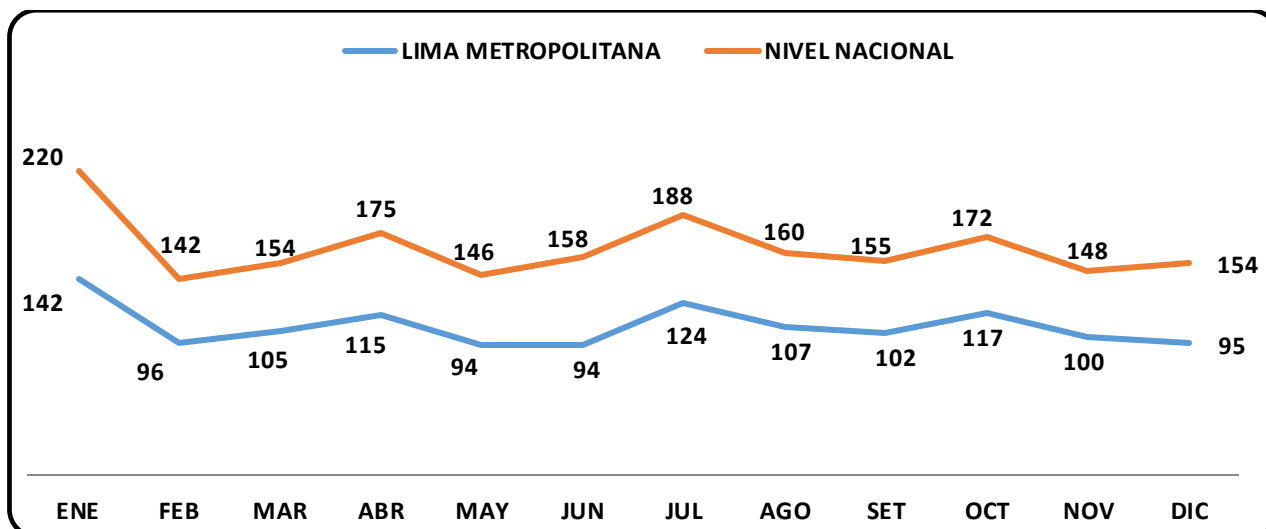
Estos 3 años que nos ocupan están relacionados con un contexto económico más amplio que explica, en parte, el repunte que tiene lugar.

“En la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. Entre 2005 y 2014, la tasa de crecimiento promedio del PIB fue de 6,1%, en un entorno de baja inflación (2,9% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación.”
<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview> (2015)

Las estadísticas recopiladas por el Ministerio de Trabajo, nos hablan de una preferencia inequívoca cuando de tipos de contrato se trata: el auge por los sujetos a modalidad es avasallador, especialmente por los temporales, accidentales y por obra o servicio. Como ya se menciona previamente, la probabilidad de que en todos los casos se trate de actividades efectivamente pasajeras, es discutible.

Veamos las tendencias a este respecto, iniciando con el año 2011:

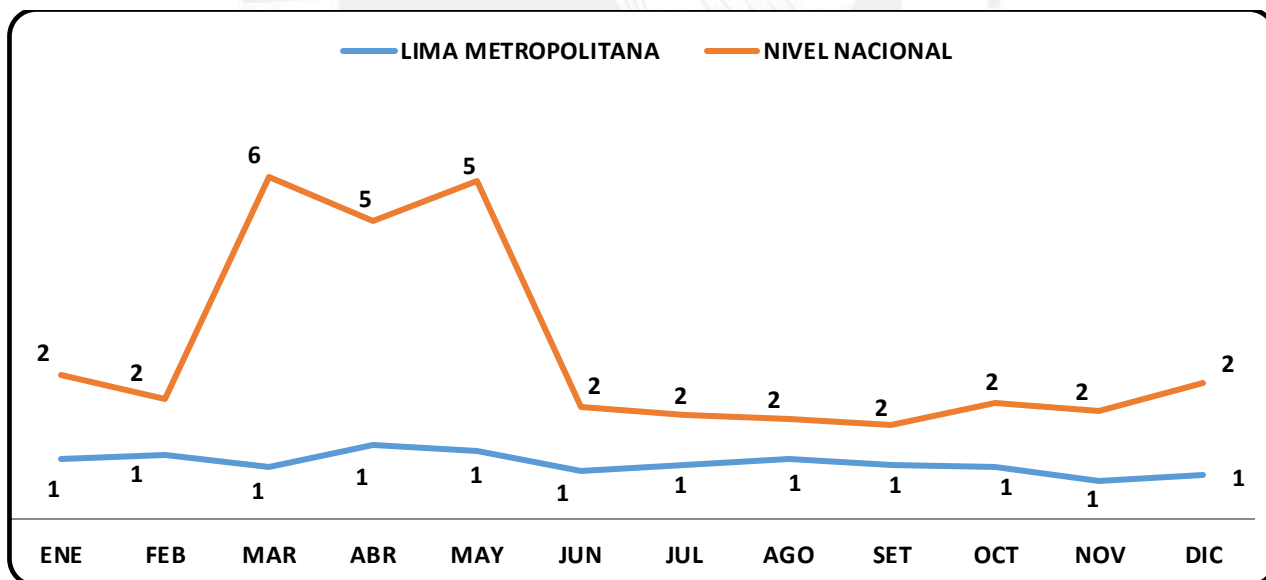
Gráfico 10. Contratos temporales año 2011, en miles



Fuente: MINTRA/OGETIC/Oficina de Estadística (2012)

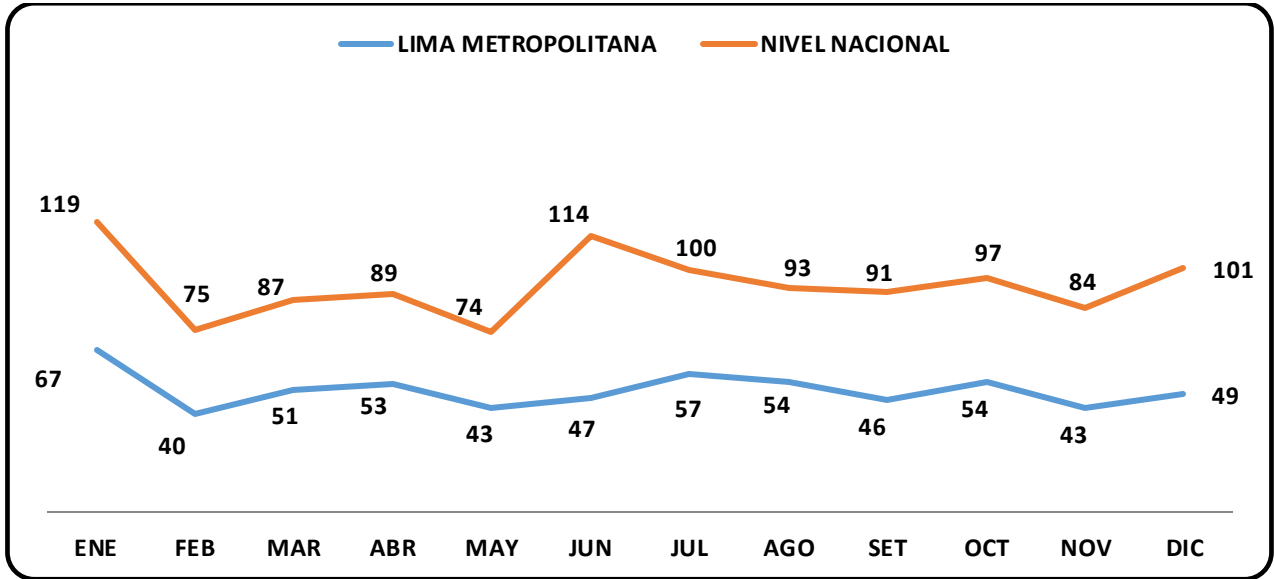
Es el más común de los 3 tipos mencionados y de mayor uso en el sector servicios, mostrando un repunte bianual en los meses de enero y julio.

Gráfico 11. Contratos accidentales 2011, en miles



FUENTE: MINTRA/OGETIC/OFICINA DE ESTADÍSTICA (2012)

Gráfico 12. Contratos por obra 2011, en miles

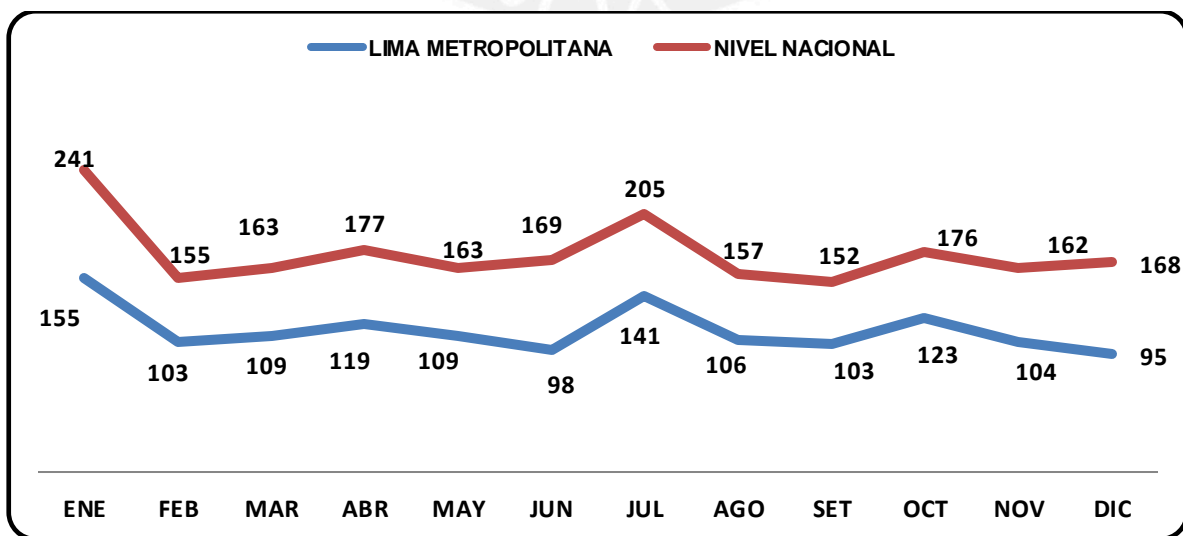


FUENTE: MINTRA/OGETIC/OFICINA DE ESTADÍSTICA

La tendencia es hacia el crecimiento y, especialmente en el tipo de contrato accidental, a picos estacionales bastante pronunciados. Esto habla de un uso indiscriminado de contratos modales que alargan, muchas veces innecesariamente el acceso a la estabilidad laboral, manteniendo la precarización del empleo.

Veamos los cuadros correspondientes al año 2012, en los que se aprecia similar tendencia:

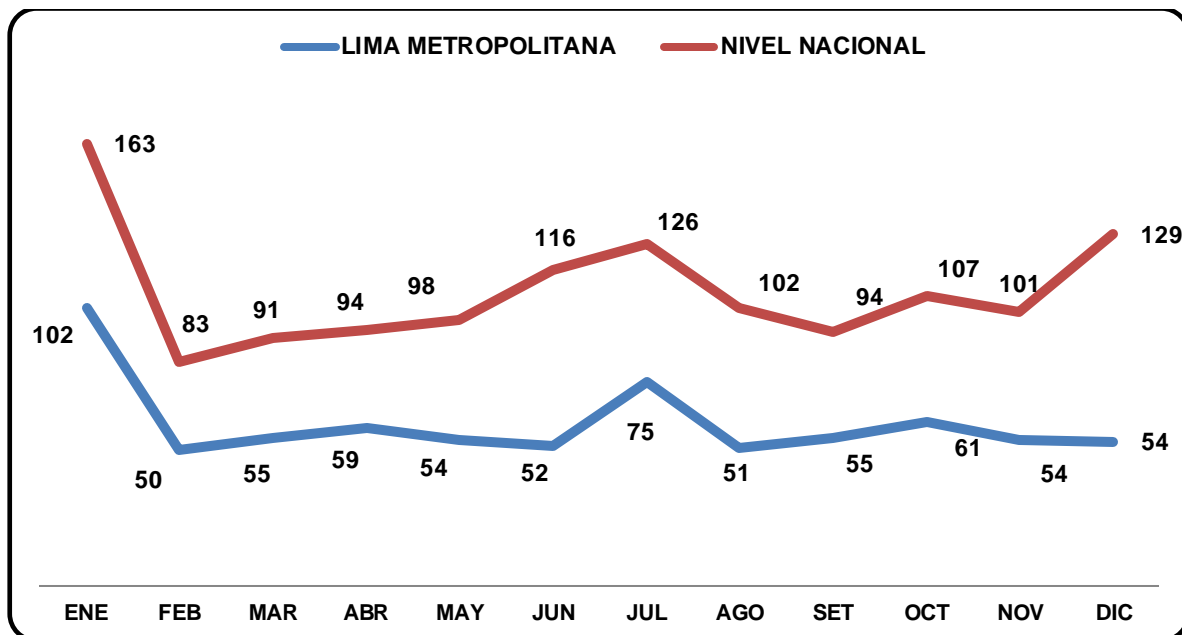
Gráfico 13. Contratos temporales 2012, en miles



FUENTE: MINTRA/OGETIC/OFICINA DE ESTADÍSTICA (2013)

Como ya se había mencionado, encontramos nuevamente la tendencia bianual relacionada al repunte en el uso de este tipo de contrato, sin embargo, la diferencia este año estriba en el incremento de la frecuencia de uso, con respecto al año precedente. Podemos notar también, un ligero repunte en el último trimestre (octubre), que coincide, aunque no tan pronunciado, con el del año 2011.

Gráfico 14. Contratos por obra o servicio 2012, en miles



FUENTE: MINTRA/OGETIC/OFCINA DE ESTADÍSTICA (2013)

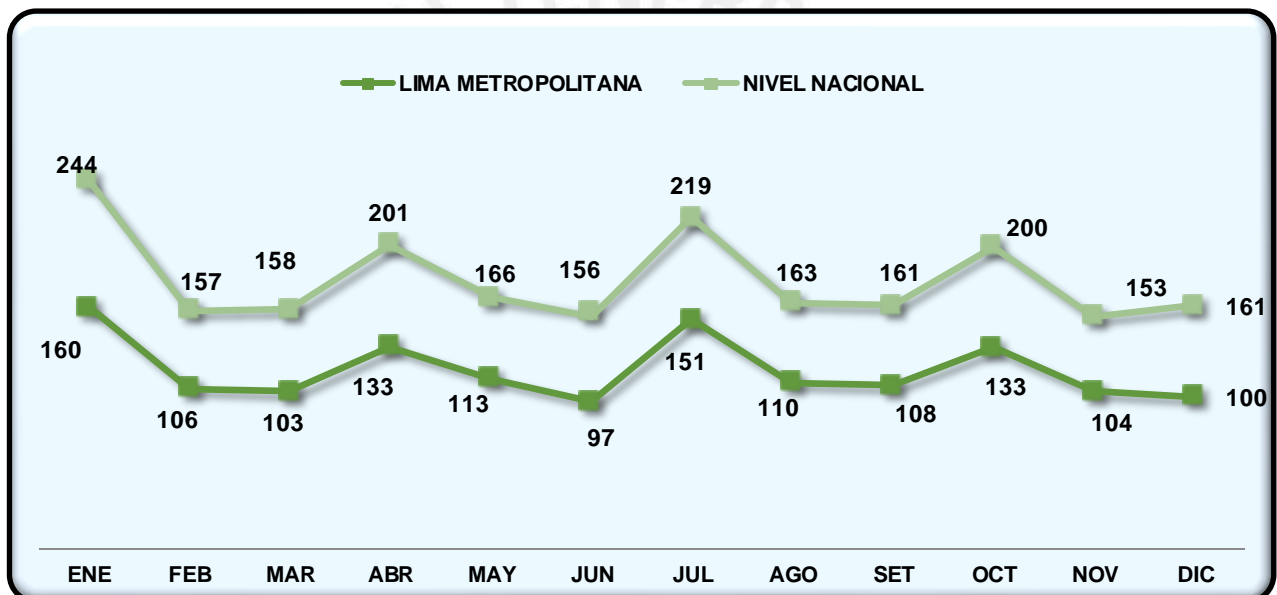
La tendencia definitivamente es al alza en los contratos a modalidad, notándose los dos picos significativos durante los meses de julio y diciembre; en este punto podríamos aventurar la tesis de que debido al cobro de la gratificación en ambos periodos y al advenimiento de la época de verano, la rotación se incrementa y, por ende, la necesidad por parte de las empresas de contratar (siempre temporalmente) mano de obra que supla las vacantes producidas.

Los datos sobre contratación laboral para el 2013, se dan en un contexto económico bastante dinámico, previo a la desaceleración que se inició en el 2014; a este respecto, el INEI vierte las siguientes conclusiones:

“La actividad económica peruana creció 5.01% en diciembre del año pasado y de esta manera acumuló una expansión de 5.02% en el 2013, informó hoy el Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI](#)).

Según el Informe Técnico Producción Nacional – 2013, este crecimiento se explica por el resultado favorable de todos los sectores especialmente Pesca (12,66%), Financiero y Seguros (9,07%) y Construcción (8,56%). Se precisa además que, el 50% del crecimiento lo aportaron los sectores Comercio, Construcción, Servicios Prestados a Empresas y Transporte y Comunicaciones.” Perú 21, 14 de febrero del 2014.

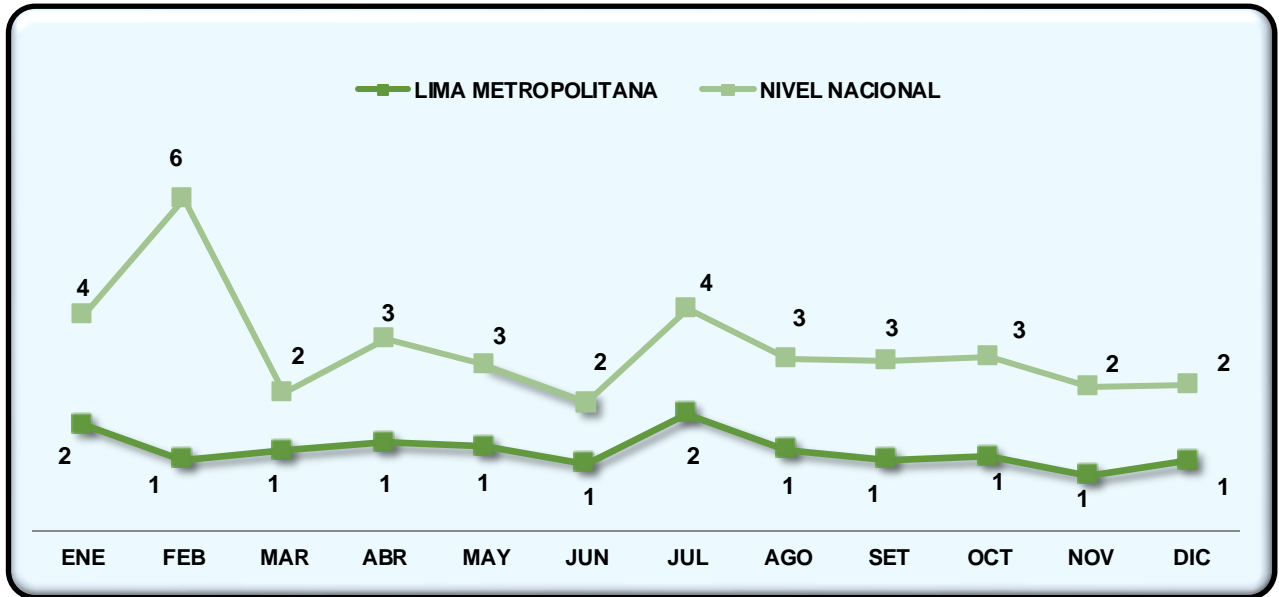
Gráfico 15. Contratos temporales 2013, en miles



FUENTE: MINTRA/OGETIC/OFICINA DE ESTADÍSTICA (2014)

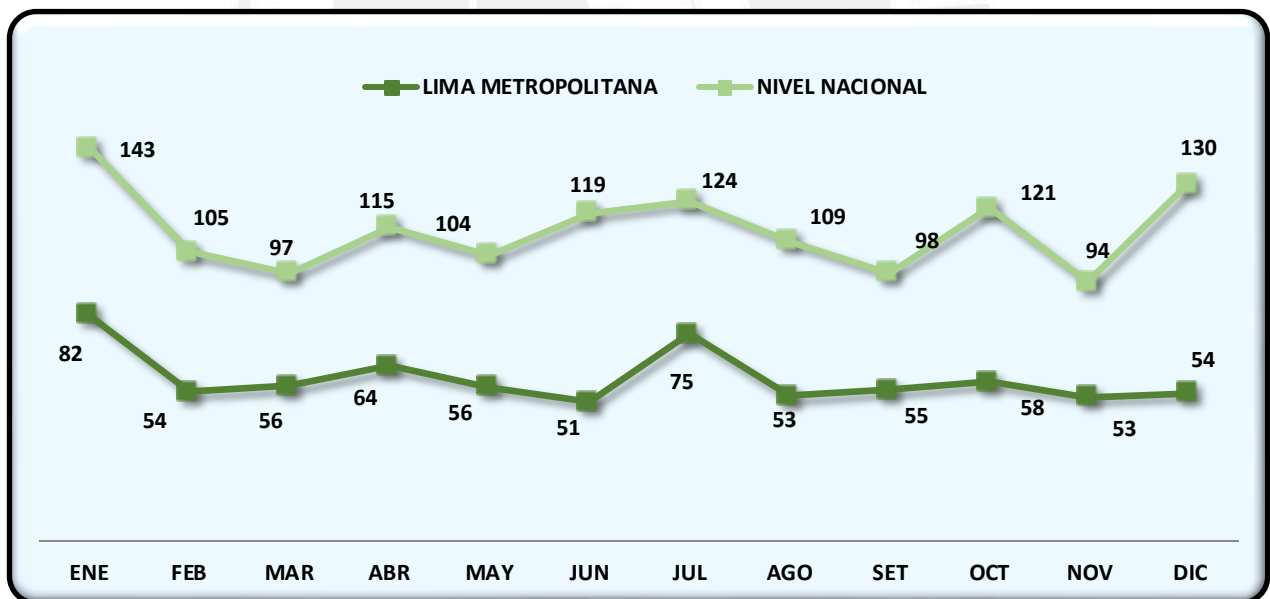
Se perfilan más los picos de contratación, designémosles como “secundarios”, en los meses de abril y octubre, que acompañan cada vez con más fuerza, a los ya conocidos de enero y julio. Sería muy interesante averiguar si estos picos mantienen su tendencia alcista en los años posteriores y si esto se debe a la creación de nuevos puestos de trabajo, a la reposición natural de trabajadores que dejaron el mercado laboral o al hecho de que el carácter temporal en las relaciones de trabajo ya es parte de la idiosincrasia de nuestro mercado laboral.

Gráfico 16. Contratos accidentales 2013, en miles



FUENTE: MINTRA/OGETIC/OFICINA DE ESTADÍSTICA (2014)

Gráfico 17. Contratos por obra o servicio 2013, en miles



FUENTE: MINTRA/OGETIC/OFICINA DE ESTADÍSTICA (2014)

No tan acentuado como en el caso de los contratos temporales, pero seguimos hallando en los accidentales y por obra o servicio, ese incremento persistente, mas no los picos en los meses de enero, abril, julio y octubre. En ese sentido, notamos cada vez mayor predilección por parte de las empresas, hacia los contratos a modalidad, lo cual confirma la tendencia que sustenta el fenómeno de la precarización del empleo.

Si bien la precarización, traducida en contratos modales, por sí sola no explica la variación de la productividad medida en los trabajadores, si configura todo un entorno de inseguridad laboral que, precisamente, es el que actuaría como acicate para mantener la producción laboral en los niveles deseados por la empresa, desde el punto de vista del empleador. Cabe mencionar la influencia tan importante que tiene la percepción de inseguridad laboral, por lo menos hasta que se alcanza la tan ansiada estabilidad: los trabajadores están conscientes de lo precario e impredecible del nexo con su empleador, por lo que redoblan esfuerzos con miras a afianzar una relación que, al amparo de la ley, podría finiquitarse en cualquier momento.

Para tener una visión de conjunto, veamos cómo las cifras, cuadros y porcentajes ya presentados, se insertan al interior de la PEA:

Tabla 4. Perú: población urbana asalariada, según tipo de contrato, años 2005, 2009 y 2013

Tipo de Contrato / Área urbana	2005	2009	2013	Tasa de crecimiento promedio anual (%) 2005-2013
Total	5 067,9	6 310,8	7 277,1	4,6
Con contrato	2 249,4	3 276,6	4 023,4	7,5
Contrato indefinido	818,4	1 114,6	1 226,2	5,2
Contrato a plazo fijo 1/	1 132,1	1 740,6	2 434,1	10,0
Contrato por locación de servicios	230,9	376,6	295,3	3,1
Otro 2/	67,9	44,7	67,9	0,0
Sin contrato	2 697,9	2 920,9	3 151,3	2,0
No especificado	120,7	113,4	102,4	
Área urbana	4 279,9	5 410,0	6 392,2	5,1
Con contrato	2 052,9	3 040,2	3 748,8	7,8
Contrato indefinido	751,2	1 066,9	1 175,8	5,8
Contrato a plazo fijo 1/	1 015,9	1 614,2	2 262,6	10,5
Contrato por locación de servicios	220,8	317,3	246,1	1,4
Otro 2/	64,9	41,8	64,3	-0,1
Sin contrato	2 109,3	2 259,5	2 543,9	2,4
No especificado	117,7	110,3	99,5	

1/ Incluye: Régimen Especial de Contratación (CAS).

2/ Incluye: Periodo de prueba y Convenios de formación laboral juvenil. Hasta el año 2011 incluía Contrato de aprendizaje.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Encuesta Nacional de Hogares.

Según el tipo de contrato, de los 4 millones 23 mil 400 trabajadores asalariados con contrato, el 60.5% (2 millones 434 mil 100 individuos) tiene contrato a plazo fijo, el 30.5% (1 millón 226 mil 200 personas) contrato indefinido, mientras que el 7.3% contrato por locación de servicios.

2.2.3. Contratación y permanencia en el sector servicios

En cuanto al rubro particular que nos ocupa, el de servicios de entretenimiento, encontramos que los indicadores de trabajo decente (contratación permanente, especialmente) se encuentran bastante deprimidos en comparación de otros rubros. Específicamente, en la tabla 5, el tema de la Contratación Permanente aparece con un deprimido 7.9% en Otros Servicios.

Tabla 5. Calidad de empleo según rama de actividad, años 2005-2006

Rama	Descripción Rama	% Formaliz	Seguro salud	Vacac.	CTS	Gratif.	Sindic.	Pensión	Contrato Permanente
10	Servicios Gubernamentales	75.6%	71.0%	6.5%	1.5%	67.5%	14.0%	69.0%	49.0%
5	Electricidad y Agua	74.4%	57.6%	31.5%	36.6%	68.9%	8.6%	61.0%	37.0%
3	Minería	46.1%	44.5%	10.8%	30.5%	44.1%	8.2%	55.0%	17.0%
11	Otros Servicios	41.6%	31.6%	5.9%	11.3%	32.2%	0.9%	31.0%	7.9%
4	Manufactura	31.0%	25.8%	5.8%	14.6%	34.6%	0.9%	26.0%	10.0%
7	Comercio	23.4%	20.8%	5.7%	11.0%	28.3%	0.0%	15.0%	4.7%
6	Construcción Transportes y	18.7%	16.2%	1.5%	5.0%	9.9%	0.3%	27.0%	1.5%
8	Comunicaciones	18.2%	15.7%	3.2%	4.9%	17.4%	0.2%	27.0%	6.6%
9	Restaurantes y Hoteles	16.3%	14.1%	5.1%	3.4%	15.2%	0.0%	11.0%	2.2%
2	Pesca ^{la}	12.0%	11.5%	0.0%	7.9%	13.9%	6.7%	6.8%	1.6%
1	Agricultura, Caza y Silvicultura	6.5%	6.2%	0.1%	3.3%	5.5%	0.0%	6.3%	1.9%
Total		23.7%	20.5%	4.6%	7.9%	30.5%	3.3%	20.0%	9.9%

Fuente: ENAHO 2005-IV, 2006-IV.

Por otro lado y como rubro afín (Servicios de comida y alojamiento), observamos en lo tocante a Restaurantes y Hoteles, que la contratación permanente alcanza un exiguo 2.2% y podemos aventurar algunas razones entre las que destacan: el promedio de edad de los trabajadores esta entre los 20 y 30 años por razones de exigencias del perfil de puesto y, como se sabe, este grupo generacional es de alta movilidad laboral; con pocas excepciones, las empresas del rubro no destacan por su amplia oferta de capacitación ni de desarrollo y líneas de carrera, lo que también impacta en la rotación; y por último, el rubro se encuentra rezagado en cuanto a otras prestaciones y coberturas.

2.3 El concepto y alcance del TD en otras latitudes

La preocupación por la PE no está limitada a nuestro ámbito geográfico; en este sentido, revisemos algunas acotaciones del autor argentino Agustín Salvia, quien nos manifiesta:

“Si bien son muchos y complejos los nuevos rasgos identificados que son reconocidos como de alta incidencia sobre la dinámica del mercado de trabajo y su perspectiva de abordaje, uno en particular surge como más relevante en el campo empírico y conceptual: la precarización de la inserción laboral (Monza, 1990; Galin y Novick, 1990; C. Pok, 1992; Marshall, 1994; Galin, 1998 y 2000). Desde fines de los años setenta este concepto ha sido casi exclusivamente aplicado a los trabajadores en relación de dependencia. Se lo ha definido básicamente por el alejamiento de los principales rasgos del empleo típico (también regular, normal o protegido), para lo cual se consideran dos elementos básicos de la relación laboral: estabilidad en el empleo y cobertura social.” (Salvia 2002, pág. 13)

El mismo autor acota sobre distintas modalidades de relación laboral las cuales, como observamos, no distan mucho de nuestra realidad contractual:

“Pueden distinguirse diversos tipos legales que resultarían precarizadores: a) contratos a corto plazo en el sector privado; b) contrataciones a través de agencias; c) períodos de prueba o contratos de pasantías; d) empleos públicos especiales o de emergencia; e) trabajos a domicilio o maquila doméstica.” (Salvia 2002, pág. 13)

Quizás uno de los estudios más serios y amplios sobre el TD, es el llevado a cabo por Bonnet y colaboradores sobre una amplia base de datos referidos a la gran mayoría de países de orbe, tanto industrializados como no, en donde pretenden establecer indicadores fiables y cuantificables y no predeterminados como para sostener alguna teoría a conveniencia. El punto de partida para el análisis, lo da la posición de los países en cuestión con respecto al “Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo, OIT, 1982”, el cual sirve como parámetro para establecer los alcances y características de la estabilidad laboral, desde el punto de vista del TD.

“El índice de seguridad del empleo cubre noventa y nueve países. De ellos sólo once logran el calificativo de avanzados y son todos de Europa occidental excepto tres: Israel, Turquía y Mauricio. Veintinueve países se clasifican como prácticos, con resultados satisfactorios de seguridad del empleo pero sin puntuaciones notables en los indicadores de insumos o procesos. En la mayoría de los casos ello se debe a que no han ratificado el Convenio núm. 158.” (Bonnet 2003, pág. 240)

En su obra “Elementos para entender la crisis mundial”, Palacio Muñoz hace un semblante descarnado de la precarización del trabajo en la capital mexicana, en el que vemos muchos tópicos comunes a la región latinoamericana:

“En México los topes salariales, la flexibilización del trabajo (prolongación e intensificación de la jornada, reorganización y la polifuncionalidad del trabajador) y su precarización (contratación sin prestaciones ni protección) constituyen la estrategia mediante la que el capital compensa las ineficiencias de sus sistemas productivos y la tendencia a la reducción de la tasa de ganancia.

Este conjunto de medidas arrebató al trabajo su valor económico, social y moral, y tienen como consecuencias el empobrecimiento generalizado de los trabajadores, la degradación de la calidad de su vida y descomposición del ambiente social.” (Palacio 2008, pág. 19).

Aparecen reiteradamente, como sinónimos de precarización del trabajo, la ausencia de prestaciones y de protección contra el despido, desgraciadas características que imperan en casi todo el panorama laboral de la región. Encontramos otra cita, más antigua, que no hace más que evidenciar la larga data de este conflicto y de cómo ha logrado sobreponerse a los esfuerzos de la parte afectada, esto es, la masa trabajadora.

“...en función del predominio del capital financiero especulativo, se observa una realidad que deteriora tres componentes de la relación trabajo capital: a) el empleo, b) los salarios y c) la calificación de la fuerza de trabajo. Estos tres elementos, antaño unidos en el “paradigma Ford taylorista de producción en masa”, se están autonomizando y reestructurando de manera separada y paralela en el tiempo y en el espacio; separación que podemos denominar flexibilización de la fuerza de trabajo en sentido negativo, porque desestructura

el núcleo central del contrato: la antigüedad y, con ella, los derechos contractuales.” (Sotelo 1998, pág. 63).

El citado autor pone énfasis en uno de los argumentos más manidos y que regularmente sostiene y esconde condiciones de trabajo precarias, esto es, la *flexibilización de la fuerza de trabajo*. En aras de este imperativo tecnológico, los empleadores buscan, no siempre de la mejor manera y con los mejores resultados, optimizar la inversión y rentabilidad del negocio a costa de la reducción en la calidad de las condiciones de trabajo ejercido por sus empleados. Especialmente en las décadas del 80 y 90 en Latinoamérica se vivía una tendencia acorde con lo mencionado, según recapitula Mora:

“... las empresas han buscado estrategias de reorganización productiva que no solo incrementen su flexibilidad sino que también mantengan o incrementan sus niveles de competitividad. Con el fin de facilitar estos procesos los gobiernos han adoptado, a un nivel nacional, políticas que han buscado “flexibilizar” los regímenes de contratación laboral.” (Mora 2005, pág. 28)

Podemos entonces, en este punto, señalar que una mala conceptualización de lo que es la verdadera y positiva flexibilización laboral, devino a modo de deformación en una serie de características que permitieron a los países primero, y a sus empresas después, capear el temporal generado por los vientos de cambio económico, social y laboral que precedieron al nuevo milenio. Desafortunadamente, el pasivo de esta adecuación fue asumida casi en su totalidad por el trabajador, quien vio como poco a poco tanto sus beneficios como las condiciones laborales fueron menguando, cuando no desapareciendo.

Y lo realmente preocupante, dentro de la flexibilización laboral, es el tema de la continuidad o contratación a plazo indeterminado, condición que no admite grados o calidades: es tan simple como poseerla o no. Esta continuidad, más allá de su aspecto netamente material o de subsistencia, imprime en quien la sufre una suerte de desaprensión y perspectiva fatalista referida al futuro laboral, predisposición que en muchas veces se manifiesta en el colaborador a través de un comportamiento característico que será analizado en el capítulo siguiente, a través de la experiencia en una empresa de servicios perteneciente a nuestra realidad.

CAPITULO 3: LOS PROCESOS DE ED, PERMANENCIA Y CONTRATACION EN LA EMPRESA “A”

3.1 Sobre la empresa objeto de estudio

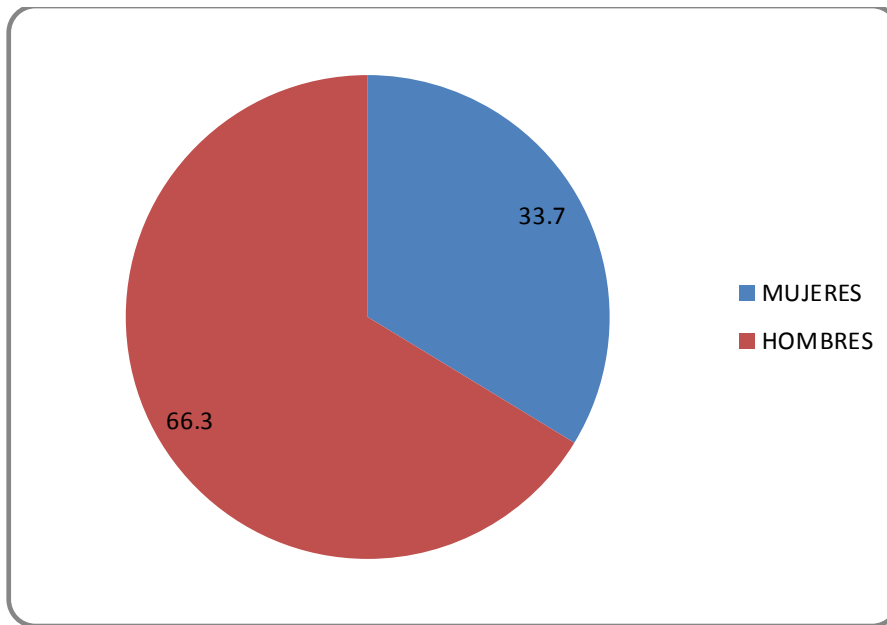
La empresa objeto de estudio (Empresa A) es del rubro entretenimiento y fue fundada en 1996, con capitales privados peruanos. Por ampliación de operaciones y a partir del año 2006, se inició la contratación de un gran contingente de personal, sumando a la fecha de esta investigación una población laboral de más de 800 trabajadores. Así, a partir del año 2011, este relativamente nuevo personal comenzó a adquirir la estabilidad laboral.

La mencionada empresa se encuentra situada en la ciudad de Lima y el periodo de investigación comprende los años 2011, 2012 y 2013. Hasta antes de este periodo no existía un proceso de ED planificado y común a toda la organización y, por ende, tampoco registros históricos sistematizados que pudieran utilizarse para fines de investigación.

En la empresa materia de estudio, la relación laboral es formal y se verifica a través de un primer contrato a modalidad de 6 meses de duración, seguido posteriormente por contratos renovables cada 3 meses. La estabilidad laboral se logra indefectiblemente al pasar los cinco años de renovaciones ininterrumpidos de contrato a plazo fijo. Excepcionalmente, con la recomendación del supervisor directo, la estabilidad puede lograrse a partir del año cuatro, sustentada por la calidad del trabajo, asistencia y méritos diversos que pueda poseer el colaborador.

A manera referencial, se presentan a continuación los datos y gráficas de distribución del personal sobre un universo de 816 trabajadores, segmentado de acuerdo a género, edad y estado civil:

Gráfico 18. Empresa A: Población laboral total por sexo, 2013 (porcentual)



Fuente: Gerencia de RRHH – Empresa A, 2013.

Encontramos que aproximadamente, un tercio de la población laboral total esta conformada por damas (33.7%), mientras que el 66.3% corresponde a población masculina.

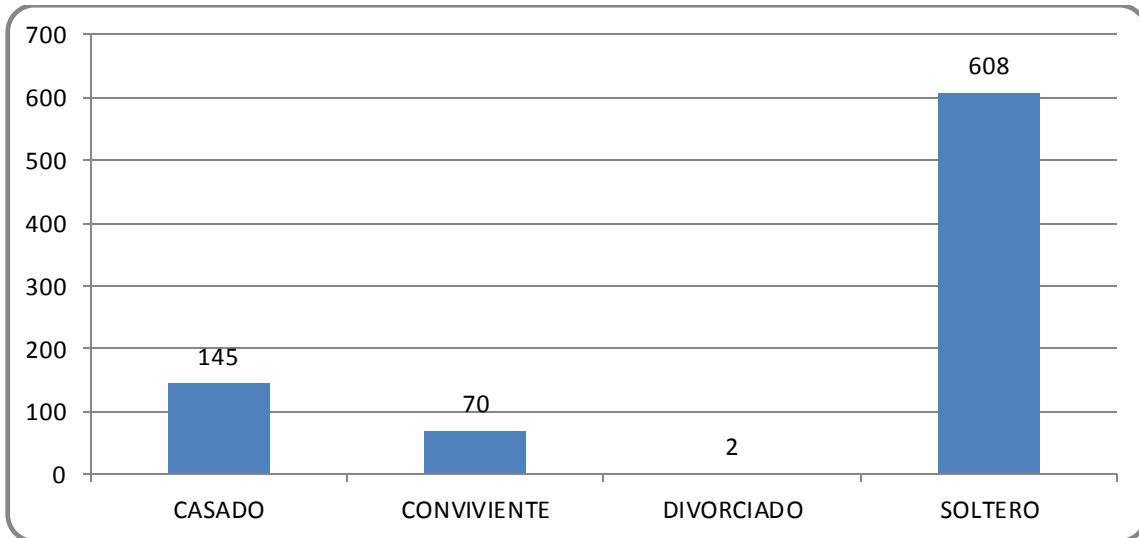
Tabla 6. Empresa A: Población laboral total por rangos de edad, 2013 (porcentaje y edad)

	TOTAL	%	EDAD: < 24	%	EDAD: 25-35	%	EDAD: 36-45	%	EDAD: > 46	%
MUJERES	275	33.7	84	30.5	150	54.5	40	14.5	1	0.4
HOMBRES	541	66.3	129	23.8	249	46.0	117	21.6	46	8.5
	816									

Fuente: Gerencia de RRHH – Empresa A, 2013.

El grueso de la población laboral total, está constituido por personal masculino de 25 a 35 años de edad, seguido por el grupo, también masculino, de menos de 24 años. Resalta entonces la predominancia de la generación conocida como “Y”, nacidos a partir de la década del 80, mientras que el grupo de mayores de 46 años es el de menor incidencia.

Gráfico 19. Empresa A: Población laboral total por estado civil, 2013 (numérico)



Fuente: Gerencia de RRHH – Empresa A, 2013.

El 73.7% de la población laboral total, está conformado por solteros mientras que 17.5% engloba a los casados; el 8.4% corresponde a los convivientes.

Presentamos a continuación la tabla de distribución solo del personal administrativo, de cuyas filas más adelante extraeremos la muestra que sustenta este estudio.

Tabla 7. Empresa A: Población de personal administrativo por rangos de edad, 2013 (porcentaje y edad)

	TOTAL	%	EDAD: <24	%	EDAD: 25-35	%	EDAD: 36-45	%	EDAD: >46	%
MUJERES	45	29.03	16	10.32	21	13.55	8	5.16	0	0.00
HOMBRES	110	70.97	29	18.71	67	43.23	8	5.16	6	3.87
	155									

Fuente: Gerencia de RRHH – Empresa A, 2013.

3.1.1 Características de la ED en la Empresa A

El proceso de ED se lleva a cabo sobre una base anual, utilizándose 2 tipos de formato, uno de los cuales evalúa al personal operativo, mientras que el otro (ver anexo 7) se enfoca en el personal administrativo. Esta última herramienta tiene las siguientes partes y características:

RESULTADOS DE LA ED: compendio de resultados de cada periodo anual, que incluye el tratamiento estadístico de dichos resultados; la ED que se utiliza en la empresa materia de estudio, es una de tipo comportamental que arroja un puntaje máximo de 100 puntos y presenta 3 partes diferenciadas (anexo 7):

I. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD: basada en los registros de concurrencia y puntualidad que gestiona el área de Administración de Personal; genera un máximo de 25 puntos.

II. EXAMEN DE CONOCIMIENTOS: consiste en una evaluación escrita sobre temas técnicos relativos a la función del evaluado; genera un máximo de 25 puntos.

III. FACTORES DE DESEMPEÑO: contiene 10 categorías, cada una con 5 comportamientos relacionados a la labor del evaluado, con una escala de respuesta de 3 puntos. Genera 50 puntos como máximo.

3.1.2 Cuadro de personal estable en la Empresa A

Es el listado de colaboradores que, año tras año, va alcanzando la EL (anexos 5 y 6) y constituye, a su vez, la muestra que servirá de objeto de estudio de esta tesis. Es un documento de trabajo utilizado por el área de Administración de Personal de la empresa estudiada, y se aplica en temas de gestión y optimización del capital humano. Está dividido de acuerdo a los años y el número de personas que alcanzo la EL, a saber:

- **AÑO 2012:** 35 personas (22.6% del total de administrativos).
- **AÑO 2013:** 30 personas (19.3% del total de administrativos).

La empresa en estudio tuvo un crecimiento importante en el año 2006, pues abrió un nuevo local y requirió casi triplicar el personal (paso de 370 a 830 colaboradores, a la actualidad). Por esta razón es que, a partir del año 2011, un número importante de estos colaboradores van adquiriendo la EL.

Precisamente, es este cambio de status en la relación contractual del colaborador la que, en conjunción con los resultados de la ED anual, generan los datos, cifras y sustento metodológico para llevar a cabo el estudio que nos ocupa. Si bien siempre se ha dado la transición prevista por ley luego de concluir una relación laboral a plazo fijo por 5 años, en cambio no se tienen registros de la época con respecto a la existencia de algún proceso de medición del desempeño que haya generado la data con la que si se cuenta, a partir del año 2011, y que es fuente de información de esta tesis.

Gráfico 20. Evolución de la población laboral. Empresa A, 2006-2014.

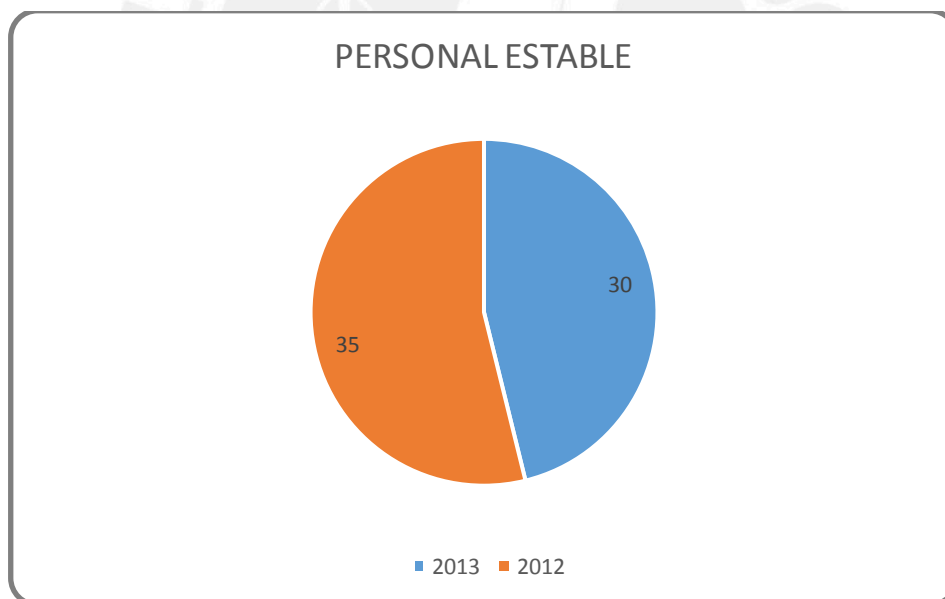


Fuente: Gerencia de RRHH - Empresa A, 2013

3.2.1 Sobre las muestras 1 y 2

La muestra 1 está constituida por 35 colaboradores administrativos que pasaron a ser estables entre los años 2011 y 2012 (anexo 5), mientras que la muestra 2 (anexo 6) se compone de 30 trabajadores que hicieron lo propio entre los años 2012 y 2013. Para ambas muestras, se incluyó el total de trabajadores administrativos evaluados (155) y, utilizando el estadístico T, comparamos los resultados de la ED de aquellos trabajadores que durante los periodos en cuestión, alcanzaron la EL. Además, creímos importante en base a un criterio de historicidad, consignar e incluir en el análisis, los resultados de la ED correspondientes al año previo al que se alcanzó la EL. Así se tendrá un precedente para no aventurar conclusiones que obedezcan a un solo momento en el tiempo sino, más bien, a un continuo. De esta manera, el tratamiento de las hipótesis propuestas va a ganar en consistencia y validez.

Gráfico 21. Empresa A: Muestras 1 y 2 (porcentual)



Fuente: Gerencia de RRHH – Empresa A, 2013

Los 65 colaboradores de ambas muestras son personal administrativo y muestran resultados válidos obtenidos a través de la ED. No se tomó en cuenta a personal de áreas operativas pues se maneja otro tipo de ED, no comparable con la que ocupa nuestra atención. Así mismo, la razón de la elección de los años 2011 al 2013, se debe a que no se tiene información sistematizada de los resultados de la ED en años

previos. Por tipo de función, la empresa estudiada está dividida en personal operativo y administrativo; todo el personal operativo está distribuido en dos gerencias, Operaciones y Alimentos & Bebidas, mientras que el administrativo lo está en 4. La tabla 8, a continuación, muestra la distribución del personal administrativo total de la empresa A, según la gerencia a la cual pertenece:

Tabla 8. Empresa A: Personal administrativo por gerencias. 2013.

Gerencia General	6
Gerencia de Administración	106
Gerencia de Finanzas	28
Gerencia de Recursos Humanos	15
TOTAL	155
MUESTRA 1 + MUESTRA 2	65

Fuente: Gerencia de RRHH – Empresa A, 2013

El propósito de presentar 2 muestras en dos momentos diferentes, obedece al hecho de reducir el sesgo posible de que haya sido un año especialmente peculiar en cuanto a resultados de la ED. Se logra asimismo, controlar cualquier otra variable interviniente que pudiera haber incidido en los resultados en caso de haber tomado una sola muestra.

3.3 Metodología de trabajo

Teniendo 2 variables centrales que son Desempeño y EL y asumiendo como constantes el resto de variables, consideramos oportuno clarificar la relación antedicha a través de la siguiente formulación:

$$De = f(EL)$$

Dónde:

De: desempeño medido a través de la ED.

EL: Estabilidad laboral

La medida del desempeño obtenido a través de la herramienta ya reseñada (anexo 7), está en función de la situación de EL obtenida por el colaborador.

3.3.1 Metodología Cualitativa

Como aporte al cuerpo de investigación de la presente tesis, se utilizó un esquema de metodología cualitativa que aporta datos actualizados y autorizados sobre los tópicos centrales de este trabajo, como son la Evaluación del Desempeño y la Estabilidad laboral.

“El método cualitativo o método no tradicional: se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. En su forma general, la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas.” (Bernal 2010, pág. 60)

Siguiendo el lineamiento de Bernal, se llevó a cabo un focus group que convocó a 5 expertos en Gestión de los Recursos Humanos (anexo 3), utilizando la “Guía de entrevista semiestructurada sobre ED y EL” (anexo 2). Se compilan las respuestas más representativas y esclarecedoras sobre los temas propuestos.

Los 5 expertos consultados tienen amplia y diversa experiencia en el tema de la ED (ver anexo 4) y han participado en procesos de medición, más de una vez a lo largo de su trayectoria laboral. Todos coinciden en que la medición del desempeño tiene estrecha relación con la productividad del trabajador, pero no necesariamente la refleja de manera fidedigna pues, según el experto 2, no siempre se controlan los

factores externos que afectan el aporte del colaborador. Los presentes coincidieron con esta apreciación y el experto 4 añadió que, en muchas organizaciones, el proceso de medición del desempeño ni siquiera esta estandarizado.

La pregunta 3 referida a la influencia que el acceso a la EL pudiera tener en los resultados de la ED, fue respondida por el experto 5 en el sentido de que el comportamiento de muchos trabajadores cambia cuando acceden a la estabilidad. Fue muy cauto en aseverar que se reflejaba ineludiblemente en la ED pero, junto con los expertos 1 y 3, coincidieron en que la asistencia, puntualidad y disciplina, solían tener un “antes” y un “después” de la estabilidad. Los 5 expertos señalaron que no necesariamente siempre y en todos los casos, se da un cambio actitudinal y/o de desempeño una vez lograda la estabilidad laboral.

Pasando a la interrogante 7, sobre la posibilidad de que la EL pudiera devenir en predictor del desempeño, los expertos 2 y 5 sostienen que, puesto no se da una relación causa-efecto entre EL y desempeño, hay que tener mucha cautela y evitar aseveraciones cerradas, aunque coinciden con el experto 1 al mencionar que los colaboradores que ostentan una baja en su aporte laboral al pasar a la estabilidad, probablemente lo hagan por una falsa seguridad y con la casi certeza de que bajo ninguna circunstancia podrían perder el empleo, de ahí en adelante. La estabilidad relativa es, a decir de los expertos, un concepto no totalmente claro para todos los trabajadores.

Sobre la última consulta, referida a la oportunidad de verificar resultados en la ED de trabajadores estables y no estables, los expertos desconocen si hay algún estudio o documento sobre el particular, reiterando que, cuando ha habido esa diferencia, se ha dado sobre la calidad del trabajo, actitudes referidas al cumplimiento de obligaciones y compromiso frente a la labor asignada.

3.3.2 Metodología Cuantitativa

Se aplicó el estadístico T que permitió la comparación de medias, tanto para las muestras 1 y 2 (anexos 5 y 6), como para con el resto del personal evaluado en cada oportunidad, resaltando la significancia estadística del conjunto.

El planteamiento de las hipótesis sería el siguiente:

$$H_0: Me = Mne$$

$$H_1: Me \neq Mne$$

Donde:

H_0 : Hipótesis nula

H_1 : Hipótesis alternativa

M: media de los resultados de la ED

e: personal estable

ne: personal no estable

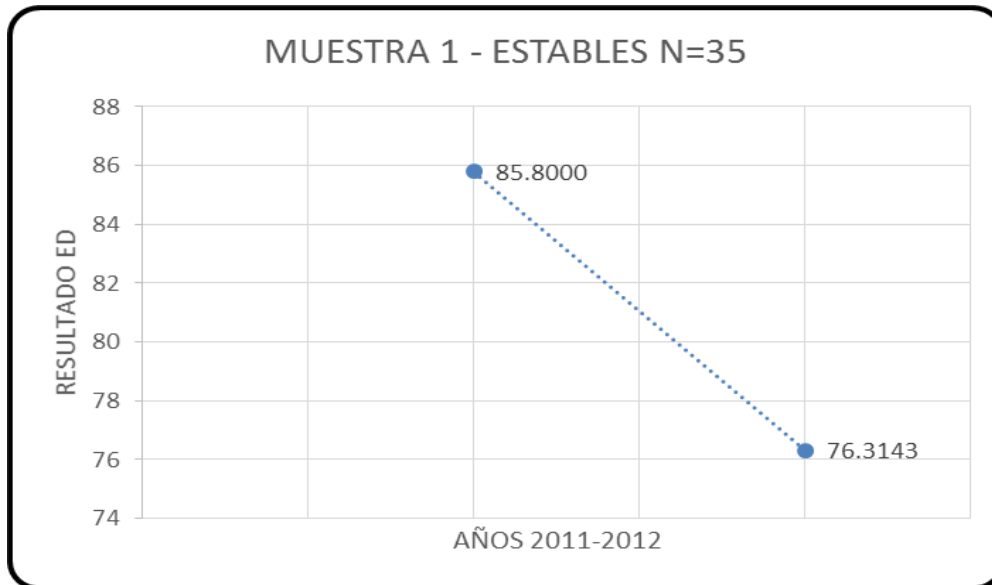
A continuación, pasamos a comparar las medias de los resultados de la ED para el caso de la muestra 1, tanto antes de obtener la condición de EL (año 2011), como después de adquirida (año 2012). Los resultados se muestran en la tabla 9, siendo 85.8 y 76.3 respectivamente, y la dispersión se visualiza en el gráfico 23.

Tabla 9. Muestra 1, N=35. Periodo 2011-2012. Media de ED antes y después de adquirir estabilidad.

		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	VAR00001	85.8000	35	8.49152	1.43533
	VAR00002	76.3143	35	7.71466	1.30402

Elaboración propia

Gráfico 22. Muestra 1, N=35. Periodo 2011-2012. Dispersión de la media.



Elaboración propia

Para la muestra 1 (N=35) y con un grado de libertad de 34, encontramos que el nivel de significancia es 0.00 (tabla 10), con lo que podemos realizar algunas inferencias validas que se verán más adelante.

Tabla 10. Muestra 1, N=35. Años 2011-2012. Nivel de significancia.

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	VAR00001 - VAR00002	9.48571	7.47298	1.26316	6.91866	12.05277	7.509	34	.000

Elaboración propia

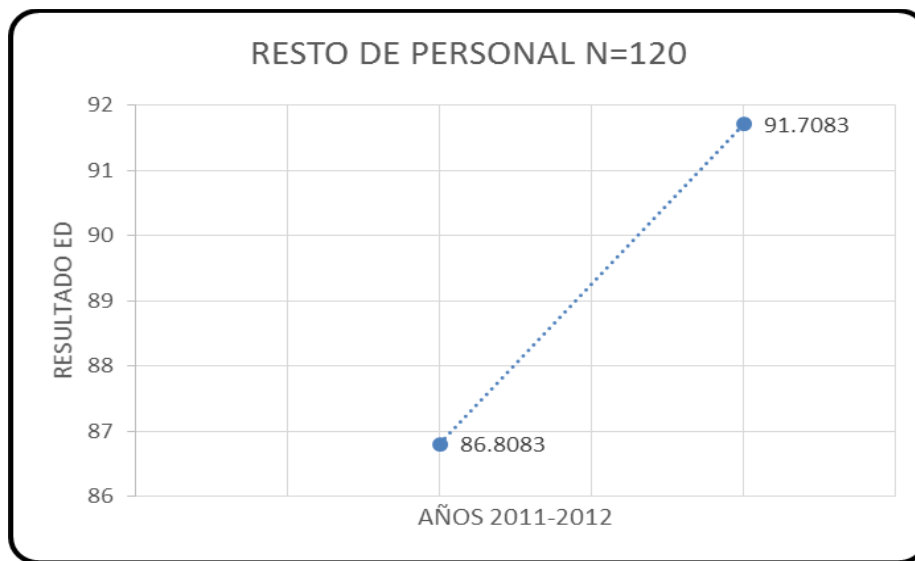
Para el resto del personal (N=120) que en el mismo periodo 2011-2012 no alcanzo la EL, los resultados de las medias se muestran en la tabla 11, siendo 86.8 y 91.7 respectivamente, y la dispersión se visualiza en el gráfico 24.

Tabla 11. Resto de personal, N=120. Periodo 2011-2012. Media de la ED.

		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	VAR00003	86.8083	120	8.89462	.81196
	VAR00004	91.7083	120	6.31311	.57631

Elaboración propia

Gráfico 23. Resto de Personal, N=120. Periodo 2011-2012. Dispersión de la media.



Elaboración propia

A diferencia de la muestra, el resto del personal que fue evaluado en ese periodo bianual, mostro un repunte importante en puntajes absolutos de su ED. El nivel de significación se sitúa en 0.00 (tabla 12).

Tabla 12. Resto de personal, N=120. Años 2011-2012. Nivel de significancia.

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	VAR00003 - VAR00004	-4.90000	8.14202	.74326	-6.37173	-3.42827	-6.593	119	.000

Elaboración propia

Si comparamos las medias tanto de la muestra 1 como del resto de personal para el mismo periodo (2011-2012), encontramos que la media decrece en el primer caso mientras que se incrementa en el segundo sin embargo, la desviación estándar disminuye para los dos grupos. Esto indicaría que las puntuaciones obtenidas en la ED correspondiente, se agrupan y concentran al pasar sucesivas evaluaciones, independientemente de la tendencia a la baja o alta de las mismas. En otras palabras, tanto para el caso del personal con deficiente rendimiento (muestra 1) como para el que ostenta uno óptimo (resto de personal), la concentración de resultados es común.

Si aunamos a este análisis previo los resultados referidos al nivel de confianza obtenido (0.00) para la muestra 1 y para el resto del personal del periodo (2011-2012), nos situamos frente a una realidad innegable: los hechos verificados no se deben en absoluto a una mera coincidencia o al azar. Conforme el grupo humano de la muestra 1 se asienta en la zona de estabilidad laboral, su desempeño baja y se consolida, mientras que se da un efecto inverso en el resto del personal que aún no disfruta del derecho mencionado.

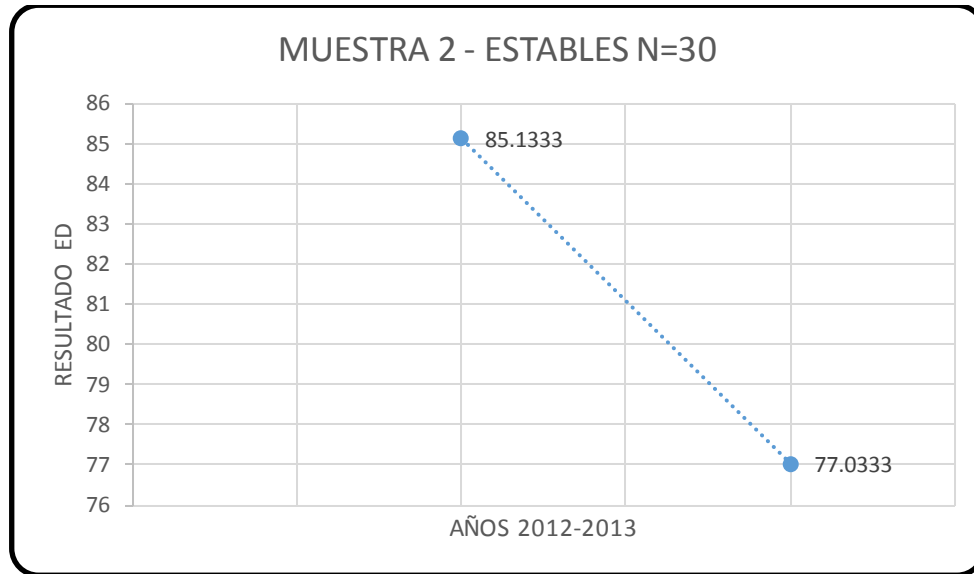
Como se mencionó anteriormente, se tomó también otra muestra de personal estable y no estable, correspondiente a la medición de desempeño del periodo 2012-2013. Se hizo el mismo análisis estadístico, lográndose los resultados presentados a continuación. En primera instancia, comparamos las medias de los resultados obtenidos en la ED por la muestra 2, tanto antes de obtener la condición de EL (año 2012), como después de adquirida (año 2013). Los resultados se muestran en la tabla 13, siendo 85.1 y 77 respectivamente, y la dispersión se visualiza en el gráfico 25.

Tabla 13. Muestra 2, N=30. Periodo 2012-2013. Media de ED antes y después de adquirir EL.

		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	VAR00005	85.1333	30	7.93827	1.44932
	VAR00006	77.0333	30	6.25043	1.14117

Elaboración propia

Gráfico 24. Muestra 2, N=30. Periodo 2012-2013. Dispersión de la media.



Elaboración propia

Para la muestra 2 (N=30) y con un grado de libertad de 29, encontramos que el nivel de significancia es 0.00 (tabla 14), con lo que podemos realizar algunas inferencias validas que se verán más adelante.

Tabla 14. Muestra 2, N=30. Años 2012-2013. Nivel de significancia.

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	VAR00005 - VAR00006	8.10000	6.13835	1.12070	5.80790	10.39210	7.228	29	.000

Elaboración propia

Para el resto del personal (N=125) que en el mismo periodo 2012-2013 no alcanzó la EL, los resultados de las medias se muestran en la tabla 15, siendo 88.3 y 93.3 respectivamente, y la dispersión se visualiza en el gráfico 26.

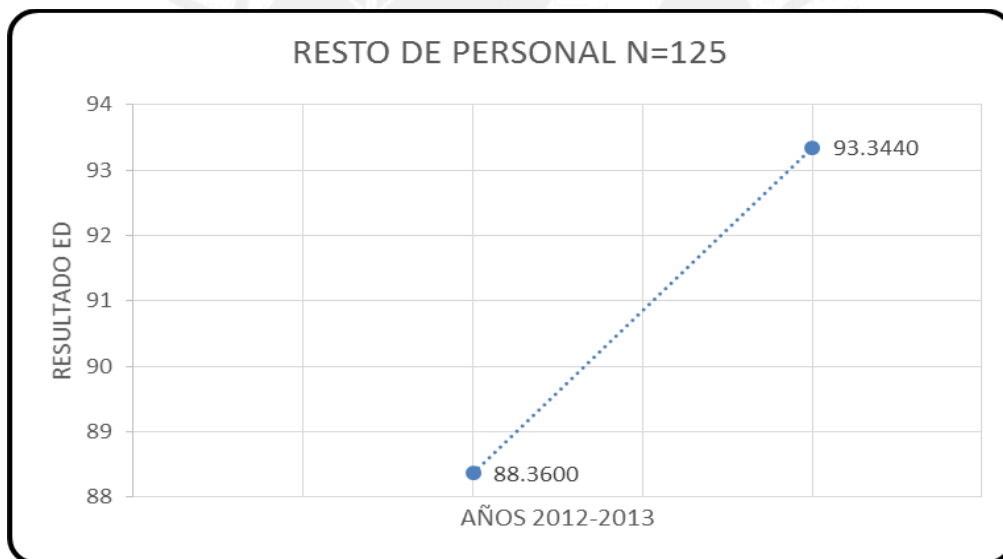
Tabla 15. Resto de personal, N=125. Periodo 2012-2013. Media de la ED.

		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	VAR00007	88.3600	125	7.59499	.67932
	VAR00008	93.3440	125	5.38981	.48208

Elaboración propia

Como en el caso anterior (periodo 2011-2012), acá también el resto del personal que aún no alcanza la EL exhibe un incremento en los resultados de su ED, decreciendo en cambio la desviación estándar, similar al periodo anterior.

Gráfico 25. Resto de Personal, N=125. Periodo 2012-2013. Dispersión de la media.



Elaboración propia

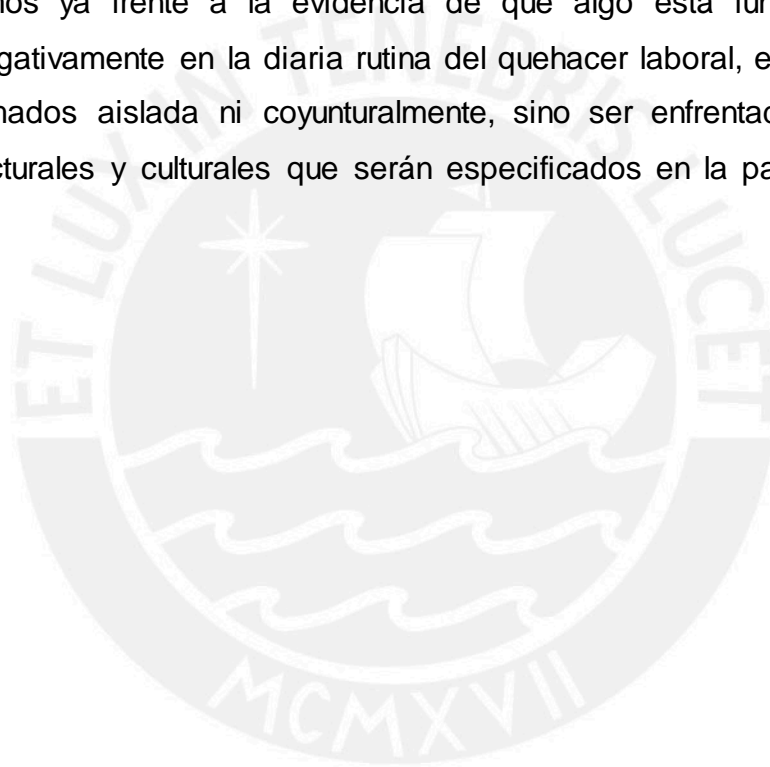
El nivel de significación se sitúa en 0.00 (tabla 16), tanto para la muestra 2 como para el resto del personal, lo cual confirma nuevamente la característica no azarosa ni fortuita de los resultados obtenidos. La influencia de los temas mencionados al principio de este trabajo de investigación, tales como TD, precariedad, estabilidad laboral y percepción de seguridad en el trabajo, entre otros, reclama reconocimiento.

Tabla 16. Resto de personal, N=125. Años 2012-2013. Nivel de significancia.

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	VAR00007 - VAR00008	-4.98400	6.81907	.60992	-6.19120	-3.77680	-8.172	124	.000

Elaboración propia

Nos encontramos ya frente a la evidencia de que algo está funcionando mal e impactando negativamente en la diaria rutina del quehacer laboral, elementos que no deben ser tomados aislada ni coyunturalmente, sino ser enfrentados a través de cambios estructurales y culturales que serán especificados en la parte final de este estudio.



RESULTADOS

1. Para la muestra 1 correspondiente a los años 2011-2012 y tomando inicialmente solo al personal que alcanzó la estabilidad en ese último año (N=35), encontramos que la media resultado de la ED antes de alcanzar la EL, es de 85.8 para decrecer posteriormente a 76.3 una vez alcanzada la estabilidad, por lo que se puede afirmar que la Hipótesis nula:

$$H_0: Me = Mne$$

ha quedado descartada.

2. Encontramos un resultado similar para la muestra 2 de los años 2012-2013 (N=30), donde se da una media de 85.1 y 77, antes y después de lograr la EL, respectivamente.
3. Al aplicar el estadístico T al resto del personal administrativo no estable, evaluado también entre los años 2011-2012 (N=120), encontramos una media de 86.8 y 91.7, respectivamente. Para el grupo de personal administrativo no estable evaluado entre los años 2012-2013 (N=125), las medias de los resultados apuntan a 88.3 y 93.3, para los años mencionados.
4. Estadísticamente, ha quedado demostrada la estrecha relación que existe entre el hecho de lograr la EL y la variación de los resultados de una herramienta que mide tanto la calidad como la cantidad del aporte del trabajador a la empresa, esto es, la ED.

Si bien la ED no refleja la productividad en toda su amplitud, si resulta un indicador válido del aporte del trabajador frente a los requerimientos de la tarea encomendada. Desde el momento en que esa productividad se ve afectada por la falta de compromiso una vez obtenida la EL, advertimos el impacto que la situación sostenida de inestabilidad causa en aquella: el colaborador, al sentirse libre del yugo de inestabilidad, disminuye su esfuerzo, dedicación y esmero frente a sus responsabilidades laborales.

Podría deducirse erróneamente entonces, que la inestabilidad es positiva e incrementa el esfuerzo y la productividad del trabajador ante sus responsabilidades cotidianas. Pero esa apreciación colisiona con el apreciable déficit en el desempeño evidenciado por las muestras estudiadas, obligándonos más bien a plantear la siguiente interrogante: ¿Que habría sucedido si desde el inicio de la relación laboral, se hubiesen dado condiciones plenas de estabilidad y seguridad laboral? ¿Se hubiese producido un quiebre y una baja sustantiva en los resultados de la ED, si el colaborador se supiese protegido frente a una terminación repentina de su vínculo laboral?

Es nuestra opinión que, la percepción de inestabilidad e inseguridad sostenida motiva el quiebre antedicho, como respuesta a una situación incómoda que fue dejada atrás. Así, la influencia del entorno, como uno de los factores moduladores del desempeño, muestra su importancia y trascendencia. Y este entorno poco propicio toma la forma de una modalidad de contratación pasajera que impera en nuestro medio, como se refleja en los cuadros ofrecidos por el MINTRA (página 38 y siguientes).

Los programas de mejoramiento del desempeño (página 14), no encontrarán eco entonces si no se corrige, donde sea pertinente, aquel elemento inherente a una situación de precariedad laboral, ese carácter pasajero de una relación que debería brindar seguridad creando condiciones para una óptima interacción entre el trabajador y sus responsabilidades cotidianas.

A la vista de los resultados, la primera interrogante que surge es si el proceso y los instrumentos de ED que se utilizan en la actualidad, cumplen a cabalidad el propósito original que motivo su creación, hace ya varias décadas atrás. Y es que no es ningún secreto que el escenario ha cambiado, han cambiado las expectativas, fortalezas y debilidades los evaluados, así como los objetivos a corto, mediano y largo plazo de las organizaciones.

“Este tipo de evaluación de “curva forzada” se hizo popular a raíz del modelo utilizado en la General Electric durante la gestión de Jack Welch, pero fueron concebidos originalmente hacia finales del siglo 19 e inicios del 20. En ese tiempo, los empleados eran vistos estrictamente como “trabajadores” cuyo desempeño podía ser exactamente medido en función de su producción: número de piezas instaladas, horas trabajadas u otro tipo de medida

cuantificable. Hoy, más del 70% de todos los empleados trabajan en rubros de servicio o labores de conocimiento.” (Barry 2014, pág. 2)

Otra interrogante tiene relación con la posibilidad de realizar un seguimiento de los resultados de la ED en el grupo de trabajadores en cuestión, para establecer el rumbo que esta toma: en este sentido, cabe la posibilidad de que la coyuntura “antes y después de adquirida la EL” configures una situación pasajera que afecta negativamente el rendimiento del colaborador. Lo cierto es que ese periodo de dos años, está estrechamente relacionado con un aporte mensurable de desempeño que, a su vez, se traslada a la productividad total de la organización.

Pero no perdamos de vista que, como se menciona en página 13 de esta tesis, existe otro objetivo central de la ED que trasciende a la medición, la cual es instrumental y sirve de base para otros fines como son, la definición de la estrategia organizacional que se traducirá en los logros del negocio. Y resulta innegable que la inestabilidad, como componente precarizante de la relación laboral, juega un papel central en cualquier estrategia de mejoramiento.

Encontramos pues una relación inequívoca entre la adquisición de la EL y su impacto en los resultados de la ED, evidenciándose una baja significativa en los puntajes de las muestras estudiadas. Como se menciona al inicio de esta investigación, la calidad de dicha relación, ya estadísticamente comprobada, deberá dar las pautas necesarias sobre las estrategias de mejoramiento a seguir y que serán tratadas en la parte de Recomendaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Se verificó la relación entre los resultados de la ED y el hecho de adquirir la EL.
2. Dicha relación es directa, es decir, al adquirirse la EL, los resultados de la ED decrecen consistentemente, con relación al año previo cuando el colaborador no era estable. Y todo esto, sin ninguna variación significativa en el entorno de trabajo.
3. En el caso del resto de trabajadores evaluados junto con las 2 muestras, y que aún no alcanzan la EL, los resultados de su ED suelen mejorar en la mayoría de casos, o mantenerse similares en relación al año precedente.
4. Dado que el grupo mencionado en el acápite 3 tiene características similares a los que han adquirido la EL, dicho grupo podría operar como una población “testigo”. En dichas poblaciones, la que adquirió la EL y a aquella que aún no, lo único que las diferencia como variable influyente en la ED es, precisamente, esa condición: la EL. Esto reforzaría la relevancia de la EL como elemento explicativo de esa variación en la ED.
5. Con miras a enriquecer una posible investigación ampliatoria, sería sumamente interesante aislar y controlar las variables de género y nivel educativo, con la idea de determinar una posible influencia en relación a los temas centrales de la presente investigación, como son EL y ED.

Muchas empresas toman la oportunidad de la ED para resaltar solo debilidades y expectativas no cumplidas de aquellos a quienes evalúa, perdiendo en el camino una interesante oportunidad para potenciar a futuro, no solo la productividad, calidad de desempeño y permanencia del colaborador, sino también un sentido de compromiso e identificación mutuamente beneficiosa.

“A medida que las compañías luchan con sus retos de liderazgo, compromiso, y capacidad; se están dando cuenta de que el proceso de gestión del

desempeño impacta todos estos retos. El cambio está a la orden de día: 89% de los entrevistados cambiaron recientemente su proceso de gestión del desempeño o planean cambiarlo dentro de los próximos 18 meses.” (Deloitte, Tendencias globales del capital humano 2015, pág. 51)

Una evaluación, de cualquier tipo, que no toma en cuenta aquellos factores ajenos al evaluado y que podrían afectar la medición en última instancia, corre el riesgo de ofrecer datos sesgados y caer en la obsolescencia

“Los modelos innovadores de gestión del desempeño son ahora un imperativo, en la medida en que las compañías modernizan y mejoran sus soluciones de talento. Las compañías que lideran esta transformación están redefiniendo la forma en que establecen metas y evalúan el desempeño, enfocándose fuertemente en el coaching y la retroalimentación, y buscando nuevas tecnologías para hacer que la gestión de desempeño sea más fácil.” (Deloitte, Tendencias globales del capital humano 2015, pág. 51)

En este orden de ideas, es prioritaria la capacitación a aquellos responsables de llevar a cabo la ED y de hacer el seguimiento, retroalimentación y desarrollo de los evaluados: nos referimos a los evaluadores, a quienes comúnmente, solo se les entrena sobre las características del instrumento a utilizar y algunas ideas sobre sesgos inherentes al proceso. Pero la labor de guía, retroalimentación y detección de tempranas distorsiones del desempeño queda todavía librada al buen criterio de cada jefe.

“Un buen proceso de gestión del desempeño debe ser facilitado por gerentes que estén capacitados como entrenadores y mentores, y no solo cómo evaluadores y calificadores. El mercado de trabajo de hoy es altamente dinámico y transparente. Los empleados jóvenes de alto potencial quieren una retroalimentación frecuente, y consejos acerca de la evolución de su carrera, no les interesan revisiones que se hacen una sola vez al año.” (Deloitte, Tendencias globales del capital humano 2015, pág. 53)

La cita anterior, enfatiza la necesidad de determinar estrategias de mejoramiento del desempeño basadas en la realidad del país, primero, y de la empresa, después, variando el enfoque de la ED hacia una de mentoría y entrenamiento, construyendo una labor conjunta entre evaluado y supervisor para prever aquello que se visualiza como tendencia, esto es, la merma en los resultados arrojados por la ED en el tránsito hacia la EL.

Otro punto de mejora no menos importante, tiene que ver con la temporalidad de la relación de trabajo, la cual debería estar determinada en la realidad por el tipo de labor que se encomienda al colaborador cuando, en la gran mayoría de casos, cae irremediamente dentro de la categoría de plazo determinado. El abuso verificado de los contratos a modalidad, instaura una suerte de círculo vicioso en el que el desempeño esperado y exigido por el empleador se logra únicamente en la medida en la que este vínculo está sujeto a término por decisión unilateral.

Esto implica no solo comenzar a aplicar y sancionar el correcto uso de los contratos de trabajo sino, especialmente, un cambio de mentalidad de parte del trabajador para que entienda que el único determinante de su permanencia en la empresa, debe estar dado por el cumplimiento a cabalidad, de la razón central que motivo su contratación: el realizar la labor encomendada de manera eficiente. Se hace necesario en este acápite, diseñar y ejecutar una seria labor de información y capacitación con respecto a las exigencias del puesto, corrigiendo tempranamente en el nuevo trabajador aquellas prácticas laborales, usos y costumbres que podrían marcar negativamente el desempeño futuro.

Los empleadores deben prescindir de los contratos de trabajo como herramienta de coerción para la correcta ejecución de la labor asignada y, en su lugar, revisar sus procesos de incorporación e inducción para verificar que efectivamente se está contando con las personas idóneas para el cargo. Otro aspecto importante está dado por los mecanismos de motivación y liderazgo, mismos que deben asegurar un desempeño constantemente orientado hacia la excelencia.

Y todo lo antedicho se sustenta en condiciones de trabajo dignas, frente a las cuales el colaborador no pueda más que dar en contraprestación, lo mejor de sí y en todo momento, independientemente del estatus laboral que ostente en determinado contexto.

Vemos en conclusión, como una serie de elementos endógenos y exógenos de la vida laboral influyen comprobadamente tanto en la calidad como en la cantidad de esfuerzo y desempeño del trabajador y, lo más importante, es que se pueden establecer medidas y estrategias para asegurar la continuidad de ese esfuerzo que beneficia por partida doble tanto al desarrollo del colaborador como la eficiencia de la organización que lo acoge.



BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2006). *Desempeño y evaluación de 360º*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica.
- Anker, R. (2003). La medición del trabajo decente con indicadores estadísticos. *Revista Internacional del Trabajo*, 122.
- Arce, E. (2006). *Estabilidad laboral y contratos temporales*. Lima: PUCP.
- Arce, E. (2013). *Derecho del trabajo individual*. Lima: Palestra.
- Auer, P. (2005). El trabajo estable mejora la productividad? *Revista Internacional del trabajo*, 345-372.
- Barry, L. (2014). Performance management is broken. *Deloitte University Press*, 2.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Prentice Hall.
- Blancas, C. (2013). *Derechos fundamentales de la persona y relación de trabajo*. Lima: Fondo editorial PUC.
- Bonnet, F. (2003). Una familia de índices de trabajo decente. *Revista Internacional del Trabajo*, 1-30.
- Bozal, M. G. (2006). *Escala mixta Likert-Thurstone*. Madrid: Revista Andaluza de Ciencias Sociales.
- Chacaltana, J. (2001). *Reforma laboral, capacitación y productividad*. Lima: OIT.
- Chacaltana, J. (2009). *Calidad del empleo y productividad laboral*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Concha Valencia, C. (2014). Análisis de la estabilidad laboral de los trabajadores de confianza. *tesis para optar por el grado de magister en derecho*. Lima.
- Deloitte University Press. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano*. Nueva York: Deloitte University Press.
- Desarrollo, B. I. (2010). *La era de la Productividad*. España: Fondo de Cultura Económico.
- Desormeaux, N. (2010). Salarios de eficiencia y productividad.
- Franklin, E. (2011). *Comportamiento Organizacional: enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Gamero, J. (2014). *El trabajo decente en el Perú: una mirada al 2013*. Lima.
- Gamero, J. (22 N° 37). De la noción de empleo precario al concepto de trabajo decente. *Derecho y sociedad*.
- Gomez-Mejia, L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.
- HayGroup. (2002). *Factbook Recursos Humanos*. España: Aranzadi & Thomson.
- Hernandez, R. (1997). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- ILO. (2012). *Competencias para el empleo*. ILO.

- INEI. (2012). *Peru: evolucion de los indicadores de empleo e ingreso por departamento 2004-2012*. Lima: Instituto Nacional de Estadística.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Mazabel, C. (2015). *Indicadores de Recursos Humanos y su resultado economico en la empresa*. Lima: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.
- Ministerio de Trabajo. (2011). *Anuario del año 2011*. Lima: Ministerio de Trabajo.
- Ministerio de Trabajo. (2012). *Anuario del años 2012*. Lima: Ministerio de Trabajo.
- Ministerio de Trabajo. (2013). *Anuario del año 2013*. Lima: Ministerio de Trabajo.
- MINTRA. (2009). Las condiciones de trabajo y sus efectos en la satisfaccion laboral. *Boletin de Economia Laboral*, 6-22.
- Mora Salas, M. (2005). Ajuste y empleo: notas sobre la precarizacion del empleo. *Revista de Ciencias Sociales*, 28-29.
- Mora, M. (2005). Ajuste y empleo: notas sobre la precarizacion del empleo asalariado. *Ciencias Sociales N° 108*.
- Nevado, D. (2002). *El capital intelectual: valoracion y medicion*. Madrid: Pearson Educacion.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- OECD. (2015). *Multi-dimensional Review of Peru: Volume I. Initial Assessment*. Paris: OECD Publishing.
- Palacio, V. (2008). *Elementos para entender la crisis mundial actual*. Mexico.
- Porret, M. (2012). *Gestion de personas*. Madrid: Graficas Dehon.
- Quintanila, I. (2002). Daniel Kahneman y la Sicologia Economica. *Revista de Sicologia del trabajo y organizaciones*, 95-108.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Saavedra, J. (2000). *Estabilidad laboral e indemnizacion*. Lima: GRADE.
- Sabino, C. (1994). *Como hacer una tesis*. Caracas: Panapo.
- Salvia, A. (2002). *La estuctura social del trabajo en Argentina: desempleo, subempleo y precariedad*. Buenos Aires: Pontificia Universidad Catolica Argentina.
- Sotelo, A. (1998). La precarizacion del trabajo. *Papeles de Poblacion*, 82.
- Suarez, M. (2003). *Principales características de la precarizacion laboral*. Buenos Aires: Asociacion argentina de especialistas en estudios del trabajo.
- Sveiby, K. (2000). *La nueva riqueza de las empresas: capital intelectual*. Barcelona: Gestion 2000.
- Toyama, J. (2013). *Guia Laboral 2013*. Lima: El Buho.
- Toyama, J. (2015). *El derecho individual del trabajo en el Peru*. Lima: Gaceta Juridica.
- Ulrich, D. (2005). La propuesta de valor de RRHH. *Capital Humano*, 60.
- Vallejos, E. (2010). Impacto de la implementacion de las TIC en el desempeño laboral. *Tesis de grado*. Lima.

Velazco, T. (2002). La duración de las relaciones de trabajo. *Boletín de Economía laboral*.

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño*. Bogotá: Ecoe.



ANEXOS

ANEXO 1: GLOSARIO

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (ED)

ESTABILIDAD LABORAL (EL)

PRECARIZACION DEL EMPLEO (PE)

RETORNO SOBRE LA INVERSION (ROI)

TRABAJO DECENTE (TD)



ANEXO 2: GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA SOBRE EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y ESTABILIDAD LABORAL

OBJETIVO: Recopilar información de ejecutivos del área de RRHH con respecto a los temas centrales de esta investigación, a saber, la Evaluación del Desempeño y la Estabilidad Laboral.

CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL ENTREVISTADO

1. ¿Qué tiempo total tiene en el área de gestión de RRHH?
2. ¿Qué formación profesional tiene?

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

3. ¿Ha participado en procesos de ED? ¿Qué papel tuvo? (evaluado, evaluador, diseñador, otro).
4. ¿En qué medida considera que la ED refleja realmente la productividad del trabajador?
5. ¿Cree Ud. que la estabilidad laboral, una vez alcanzada, influye en los resultados de la ED?
6. ¿De qué manera se daría ese influenciamiento?

ESTABILIDAD LABORAL

7. De acuerdo a su respuesta en 5 y 6., ¿considera que el acceso a la estabilidad laboral podría convertirse en un predictor de Desempeño?
8. ¿Ha podido verificar alguna diferencia, siempre referida a resultados de la ED, entre trabajadores estables y no estables?

ANEXO 3: DIRECTORIO DE PROFESIONALES PARTICIPANTES EN EL FOCUS GROUP

DESCRIPCIÓN: Relación de profesionales quienes, a través de una serie de entrevistas, brindaron su opinión, comentarios y sugerencias con miras a enriquecer los contenidos y alcances de la presente investigación.

EJECUTIVOS DE RRHH

EJECUTIVO 1: Magister en Administración de Empresas. Gerente de RRHH. Sector minería. Trayectoria profesional de 30 años.

EJECUTIVO 2: Licenciado en Psicología Organizacional. Consultor Corporativo en temas de RRHH. Trayectoria profesional de 32 años.

EJECUTIVA 3: Ingeniera Industrial. Gerente de Desarrollo. Sector servicios de Consultoría en Gestión de RRHH. Trayectoria profesional de 18 años.

EJECUTIVA 4: Licenciada en Psicología. Directora de RRHH. Sector farmacéutico. Trayectoria profesional de 28 años.

EJECUTIVO 5: Ingeniero Industrial. Consultor Corporativo y docente universitario. Trayectoria profesional de 35 años.

ANEXO 4: MATRIZ DE EXPERTOS PARTICIPANTES EN EL FOCUS GROUP

	AÑOS EXPERIENCIA	PROFESIÓN	PARTICIPACION ED	ROL	EL influye en ED?
EXPERTO 1	30	Administrador de Empresas	SI	Todos	SI
EXPERTO 2	32	Psicólogo Organizacional	SI	Todos	SI
EXPERTO 3	18	Ingeniero Industrial	SI	Evaluador/diseño	SI
EXPERTO 4	28	Psicóloga Organizacional	SI	Todos	SI
EXPERTO 5	35	Ingeniero Industrial	SI	Todos	SI

ANEXO 5: RESULTADO DE LA ED MUESTRA 1. N=35.
ESTABILIDAD ALCANZADA DURANTE EL PERIODO 2011-2012

SUJETO	CÓDIGO	2011	2012
1	2721	76	72
2	2943	82	78
3	2884	88	85
4	2936	95	75
5	2916	78	80
6	3155	70	66
7	3114	88	67
8	3049	91	65
9	3013	68	65
10	2999	79	79
11	2859	88	76
12	4249	83	80
13	2752	74	66
14	2713	91	78
15	3025	95	87
16	2395	89	70
17	2902	89	76
18	2988	83	67
19	2848	78	77
20	2412	93	90
21	2617	86	78
22	2819	81	77
23	3074	83	78
24	5465	88	73
25	2646	65	64
26	2991	89	76
27	2581	94	75
28	3145	84	67
29	2891	89	88
30	3937	90	76
31	2626	98	89
32	2681	100	76
33	2827	87	76
34	2774	99	90
35	2919	92	89

ANEXO 6: RESULTADOS DE LA ED MUESTRA 2. N=30.
ESTABILIDAD ALCANZADA DURANTE EL PERIODO 2012-2013

SUJETO	CÓDIGO	2012	2013
1	3351	89	75
2	3310	82	78
3	3209	94	90
4	3514	90	76
5	3311	78	75
6	3511	91	87
7	3326	94	84
8	3625	92	84
9	3475	88	79
10	3294	68	70
11	3340	94	82
12	3444	72	72
13	5073	79	67
14	3570	96	77
15	3325	83	68
16	3331	85	76
17	3288	71	70
18	3509	74	69
19	3235	79	69
20	3349	91	87
21	3588	94	83
22	3324	85	81
23	3597	83	80
24	3322	79	73
25	3623	78	76
26	4268	84	81
27	3307	87	82
28	3317	84	70
29	3508	97	72
30	3223	93	78

**ANEXO 7: EMPRESA A. FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

EMPRESA A	FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
	EVALUADO:		
I. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD (25/100 pts.)		AÑO: 2013	
TARDANZAS 0.5 pts. AMONESTACION POR ESCRITO 1.5 pts. INASISTENCIA JUSTIFICADA O INJUSTIFICADA 2.5 pts. SUSPENSIÓN 1 DIA 5 pts. 2 DÍAS 7.5 pts. 3 O MAS DÍAS 10 pts.	II. EXAMEN DE EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS (25/100)		
III. FACTORES DE DESEMPEÑO (50/100)			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1-Confiability:			
• Cumple compromisos pactados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Trabaja bien solo o en grupo, de acuerdo a la necesidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Maneja situaciones cambiantes o imprevistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Se mantiene estable bajo presión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cumple con las normas establecidas por la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Comunicación:			
• Escucha abiertamente y con buena disposición.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Responde clara y directamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Busca aclarar y confirmar instrucciones o términos que no conoce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Su comunicación oral y escrita es clara y fácil de entender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Utiliza términos apropiados al dirigirse a sus superiores o clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Conocimiento de la labor:			
• Comprende tareas y responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Tiene las habilidades técnicas y el conocimiento necesarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Comprende y promueve el cumplimiento de las directivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es capaz de proponer mejoras en el área en base a sus conocimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Muestra interés en aprender más sobre su labor y actualiza sus conocimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>4- Resolución de problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa y prevé los problemas. • Define los problemas, identificando las causas. • Supera obstáculos de forma efectiva siguiendo los lineamientos de la empresa. • Genera soluciones alternativas. • Es capaz de elegir una alternativa de solución e implementarla. 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>5- Productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propone y ejecuta, ideas creativas para mejorar el trabajo. • Establece un orden de prioridad para sus actividades. • Desarrolla y sigue procedimientos. • Maneja adecuadamente sus tiempos. • Maneja apropiadamente la información. 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>6- Calidad en el Servicio (clientes internos o externos):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica claramente a nuestros clientes. • Conoce y se anticipa a las necesidades y expectativas de los clientes. • Al interactuar denota gestos y tono de voz adecuados. • Cumple los estándares de imagen personal. • Sugiere o hace mejoras continuamente. 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>7- Trabajo en equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a los proyectos grupales. • Ayuda a prevenir y resolver conflictos. • Trabaja efectivamente con otras áreas. • Promueve el respeto mutuo. • Colabora y comparte sus conocimientos e información con sus compañeros. 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>8- Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumple y hace cumplir las normas pertinentes. • Cumple con la asistencia y la puntualidad. • Asume voluntariamente responsabilidades adicionales (iniciativa) • Asume de manera objetiva las correcciones y se enmienda • Realiza las tareas asignadas de forma adecuada y en el tiempo esperado. 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

9- Compromiso e Identificación:			
• Va más allá de las exigencias del puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entiende y asume como propias las metas y objetivos de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Practica los valores corporativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Participa voluntariamente en las actividades que organiza la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ofrece su apoyo para eventos y/o actividades que se realizan en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Disponibilidad para eventualidades:			
• Dispuesto a dar un tiempo adicional al exigido para cumplir sus responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sacrifica feriados u horas de descanso al requerírsele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Su efectividad y actitud no disminuyen al cumplir con sus responsabilidades exigidas fuera del horario de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ocasionalmente ha variado sus vacaciones en función de las necesidades del servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es capaz de adaptar su horario para cumplir con las exigencias del puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FORTALEZAS

Mencione los factores que influyen positivamente en el rendimiento de la persona calificada, aspectos que deberán ser reforzados (no más de 5)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Mencione los factores que influyen negativamente en el rendimiento de la persona calificada, aspectos que deberán ser gestionados (no más de 5). Indique los medios para lograr resultados y sugiera capacitaciones pertinentes.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Mediante la firma de esta evaluación doy fe, como Jefe directo y evaluador, que el (la) trabajador(a) evaluado(a) cumple con los requisitos y la calidad personal y profesional necesarias para el puesto asignado.	
FECHA: / /	FIRMA:
COMENTARIOS DE LA PERSONA EVALUADA (opcional)	
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
FECHA: / /	FIRMA:



ANEXO 8: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA CENTRAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS NULA	METODOLOGIA	INDICE	CONCLUSION GENERAL	RECOMENDACION
¿Existe relación entre la estabilidad laboral y el desempeño evidenciado por los trabajadores?	Evaluar los resultados de la Evaluación del Desempeño durante el periodo de estudio (2011-2013) y contrastar estos con la situación de estabilidad laboral del trabajador.	El promedio de los resultados de la Evaluación del Desempeño para el personal estable es similar al promedio observado en el personal no estable.	Revisión de la bibliografía pertinente. Encuestas a expertos en el tema y realización de focus group para contrastar estas. Utilización del estadístico ANOVA para comparar las medias y determinar su nivel de significación.	Capítulo 1: Desempeño, relaciones contractuales y trabajo decente. Capítulo 2: Escenarios mundiales, regionales y locales. Capítulo 3: Los procesos de Evaluación del Desempeño, permanencia y contratación en la Empresa A.	Existe una relación directa entre la situación de estabilidad laboral del trabajador y su desempeño, medido a partir de los resultados arrojados por la ED.	Crear las condiciones necesarias para asegurar un desempeño estable del trabajador, independientemente de su situación laboral contractual. Esto se puede lograr variando los términos de duración de su contrato o proveyendo procesos y herramientas más fluidas y frecuentes de manera que la información sobre desempeño sea más oportuna y efectiva.

PROBLEMA SECUNDARIO	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS ALTERNATIVA	METODOLOGIA	INDICE	CONCLUSION GENERAL	RECOMENDACION
<p>¿Cuál es el tipo de relación entre la estabilidad laboral y el desempeño evidenciado por los trabajadores?</p>	<p>Determinar, a la vista de los resultados de la Evaluación del Desempeño durante el periodo de estudio (2011-2013), si existe una relación inversa o directamente proporcional entre las dos variables mencionadas para la muestra del estudio.</p>	<p>El promedio de los resultados de la Evaluación del Desempeño para el personal estable es distinto del promedio observado en el personal no estable.</p>	<p>Utilización del estadístico ANOVA para comparar las medias y determinar su nivel de significación. No bastaría con una comparación simple de medias, pues los resultados carecerían de valor estadístico.</p>	<p>2.1 El valor de la ED. 2.1.1 La ED como herramienta de gestión en el Perú. 2.2.1. La contratación laboral en el Perú. 2.2.3 Contratación y permanencia en el sector servicios.</p>	<p>El tipo de relación observada entre la adquisición de la EL y los resultados de la ED, es directa. Al pasar a ser estables, los trabajadores, en su gran mayoría, observan un decremento en su desempeño, medido a través del instrumento ED.</p>	<p>Instaurar mecanismos periódicos de evaluación de desempeño los que, combinados con encuestas e indicadores de satisfacción del personal, ayudarían a prevenir la baja en desempeño. Incidir especialmente en la retroalimentación constructiva, dando pautas precisas de desempeño deseado. De igual manera, sesiones de capacitación específica para el puesto junto con temas de motivación y compromiso, podrían ser efectivos.</p>

