



Modelo de evaluación del desempeño para el desarrollo competitivo del personal administrativo

EXILDA ELENA PEÑA ALVARADO
SUSANA SOLEDAD CHINCHAY VILLARREYES
AURELIA ZAVALA PALACIOS
LUCY MARIELLA GARCÍA VILELA
ALAN ALEXIS ALDANA TUME

Modelo de evaluación del desempeño para el desarrollo competitivo del personal administrativo

EXILDA ELENA PEÑA ALVARADO
SUSANA SOLEDAD CHINCHAYVILLARREYES
AURELIA ZAVALA PALACIOS
LUCY MARIELLA GARCÍA VILELA
ALAN ALEXIS ALDANA TUME

Modelo de evaluación del desempeño
para el desarrollo competitivo del
personal administrativo

Editado por Colloquium
ISBN: 978-9942-814-73-9
Primera edición 2021

La obra fue revisada por pares académicos antes de su proceso editorial, en caso de requerir certificación debe solicitarla a: sbores@colloquium-editorial.com.

Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Ecuador 2021

Índice

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	2
Descripción de la realidad problemática.....	2
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	13
Razones para evaluar el desempeño	20
Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.....	23
Actividades orientadas al desarrollo del personal.....	26
Entrenamiento: Definiciones	28
Aplicación del modelo de diseño de evaluación de desempeño	48
REFERENCIAS.....	52

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO

Descripción de la realidad problemática

El cambio continuo del mercado laboral provoca que las empresas estén preparadas en su principal recurso, que es el recurso humano, factor de éxito en toda organización. La función de los recursos humanos y el proceso de evaluación del desempeño, constituye un gran desafío en los escenarios modernos y son insoslayables para una empresa competitiva. Es por ello que el presente trabajo está dirigido a desarrollarse en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Alas Peruanas el mismo que no cuenta con una adecuada herramienta que permita ejecutar una evaluación de desempeño en los puestos de trabajo, y por ende, proporcionarle al trabajador una idea clara de cómo está desempeñando su trabajo, resaltando sus fortalezas y debilidades y comparándolas con los patrones de desempeño esperados. Esta herramienta permitirá optimizar el desempeño en el puesto de trabajo mejorar las funciones y, en tal sentido, el IAP podrá aumentar su eficiencia en sus labores administrativas contribuyendo a la misión del Instituto:

“Brindar servicios educativos de calidad a la juventud de la Región Piura, con un perfil de liderazgo y emprendimiento, mediante una gestión corporativa, forjada en valores que busca la excelencia y la calidad total, para mejorar la calidad de vida de todos los peruanos.”

El desarrollo competitivo, está directamente ligado a las capacitaciones y entrenamiento que la institución brinde a su personal administrativo, para obtener óptimos resultados, repercutiendo en los usuarios (alumnos) y dar cumplimiento a la visión del Instituto: “Liderar la Educación Superior Tecnológica en la Región Piura, generando la formación de profesionales técnicos íntegros, preparados para asumir los retos del mercado laboral, globalizado y competitivo del siglo XXI”.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia también es una de las razones por la

cual las instituciones se preocupan de capacitar a sus recursos humanos, pues procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La mayoría de los trabajadores intentan obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumplen sus actividades laborales y las personas que tienen a cargo la dirección de las labores del personal de su institución tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, la dirección debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes; si se cuenta con un programa sistemático y formal de retroalimentación, la dirección puede identificar a trabajadores que sean productivos y por ende contribuyen al logro de los objetivos organizacionales o aquellos que no cumplan con sus tareas en los cuales se pondrá énfasis para

mejorar su trabajo.

En el año 2003 Enrique Osvaldo Bedoya Sánchez, para optar el grado académico de Magíster en Administración: Gestión Empresarial en la U.N.M.S.M, sustenta su la investigación denominada “La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas”. Lima – Perú y concluye lo siguiente:

a. Los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

b. La globalización nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la formación de los Recursos Humanos para hacerlas más competitivas. Sin embargo, los factores que pueden descarrilar los esfuerzos de cambio son:

- La incapacidad de articular una visión clara de lo que debiera ser la función de RRHH.
- Ausencia de una verdadera planificación y de un

sistema efectivo de evaluación de desempeño de los RRHH.

c. La moderna gestión de personas se basa en tres aspectos fundamentales:

- Las personas como Recursos Humanos; dotadas de personalidad propia, poseedores de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades.

- Las personas como activadores inteligentes de recursos organizacionales; capaces de dotar inteligencia, talento y aprendizaje indispensables a su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y retos.

- Las personas como socios de la organización; capaces de conducir a la excelencia y al éxito.

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

- Adecuadas a las condiciones del mercado.

- Íntimamente vinculadas con los planes estratégicos de las empresas.

- Centradas en la calidad, el servicio al cliente.

- Orientadas a convertirse en una función

estratégica

- Concebida como unidad de negocios vinculada a resolver las necesidades de sociedades empresariales con clientes internos y externos.

e. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano.

- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la empresa.

- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta de una parte los objetivos empresariales y de otra los objetivos individuales.

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

En el año 2010, los alumnos del Programa de Actualización para título Profesional PATPRO versión XXXVIII de la UNP. Temoche Álvarez Félix, y otros en su trabajo de investigación realizada sobre “El Clima Organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa de transporte turismo CIVA SAC – Piura”, enmarcan factores de clima organizacional: realización personal, compromiso laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, entre otros, y también hacen referencia a la evaluación de desempeño de la citada organización y expresan lo siguiente: Lo referido a la evaluación del desempeño laboral que afirmamos categóricamente que el personal está altamente capacitado para desarrollar óptimamente sus funciones dentro de la empresa, tal como lo muestra el contundente 92% que se encuentra entre el rango de altamente competente a modelo de rol, según evaluación de los supervisores de CIVA SAC.

En el 2007 Bell Chip, (empresa de telefonía móvil que operó en el Perú) realizando un trabajo sobre el manejo de Empresas propone dos métodos de evaluación del desempeño que fueron planteados en base a las tareas

y puestos existentes en la empresa.

Durante el diagnóstico que se hizo a la empresa, especialmente al levantamiento de la información, todos los trabajadores de la empresa demostraron bastante interés y se sintieron motivados, creándose un ambiente de expectativas en lo que se refiere a sus deseos de ascensos, remuneración, desarrollo, etc.

Es importante para la empresa tener una herramienta de retroalimentación del rendimiento de su personal como es la evaluación del desempeño para efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.

Con la aplicación del programa de evaluación del desempeño propuesto, todo el personal de la empresa tendrá conocimiento del nivel del desempeño que deben alcanzar para lograr los objetivos y metas de la empresa. Asimismo, ayudará al trabajador a adquirir disciplina en sus tareas diarias, a identificar aquellos

puntos fuertes y débiles y precisar su potencial.

Cabe destacar que la consecución de los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación ayudó a demostrar que la Dirección y Planificación de los Recursos Humanos se puede llevar adelante siempre y cuando exista un Programa de evaluación de desempeño bien definido al interior de la empresa tal como el que se propone en este documento.

En el año 2006 Tania Camberos Escobar, en el Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, denominado “Modelo de Evaluación del Desempeño para la Empresa IPROSEL Bolivia – Ltda. Unidad de Administración de Recursos Humanos Departamento de Administración de Empresas Universidad del Valle – Bolivia”.

El presente trabajo de grado propone dos métodos de evaluación del desempeño que fueron planteados en base a las tareas y puestos existentes en la empresa. El método de evaluación por objetivos recomendado exclusivamente para el nivel operativo por la responsabilidad que recae sobre estos cargos y el

método de escala gráfica de puntuación que considera factores acordes al trabajo de los empleados dirigido especialmente al personal del nivel de apoyo específico por la facilidad de practicarlo.

Con la aplicación del programa de evaluación del desempeño propuesto todo el personal de la empresa tendrá conocimiento del nivel del desempeño que deben alcanzar para lograr los objetivos y metas de la empresa. Asimismo, ayudará al trabajador a adquirir disciplina en sus tareas diarias, a identificar aquellos puntos fuertes y débiles y precisar su potencial.

En el año 1999, Ezequiel Guzmán Dalia Liliana, de la Universidad Autónoma de México en su trabajo de grado titulado “Las Actitudes y la Conducta Humana en el cual se empleó un tipo de investigación documental. En el que se estudia las actitudes de los empleados en la realización de su trabajo; se relaciona con la investigación actual porque da un enfoque de cómo es la conducta de los empleados en condiciones ambientales no adecuadas y sin una supervisión de su desempeño.

En el año 2002, Sergio A. Herra, y Nuria Rodríguez, de la Universidad Autónoma de Centro América San José Costa Rica en su trabajo de grado titulado “Apreciación crítica de la evaluación del desempeño ”, en el cual se utilizó un tipo de investigación documental y se da referencia que cuando un programa de evaluación del desempeño no se aplica con criterios bien definidos para su buen funcionamiento, los resultados de la misma pueden llegar a consecuencias desfavorables para las organizaciones, su relación con la presente investigación es que refleja las razones de por qué puede fracasar la evaluación del desempeño.

Actualmente en Centro América, Cuba, dentro de lo que hoy se identifica como Gestión de los Recursos Humanos o gestión del Capital Humano, uno de los elementos fundamentales lo constituye la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño es un tema que es necesario abordar desde un enfoque holístico, lo cual significa su conceptualización como un proceso integrador, conformado por un conjunto de procedimientos que se orientan hacia un resultado

común.

La evaluación del desempeño como proceso se alimenta a partir de determinadas entradas, que van a marcar desde su inicio la calidad de las salidas previstas al final del mismo. Tratar a la evaluación del desempeño como un proceso y no como un acto, sigue constituyendo hoy día una “asignatura pendiente” en el quehacer de la dirección empresarial cubana. Por lo general nuestros directivos todavía muestran como mala práctica, el hecho de que se recuerdan de la necesidad de evaluar a sus trabajadores, días antes de arribar a término la fecha acordada para entregar los certificados de evaluación, esto en lo mejores de los casos, cuando no se incumplen con los plazos establecidos. Por tanto; el seguimiento permanente y la sistematicidad no son de los rasgos que caracterizan la evaluación del desempeño en la mayoría de las organizaciones cubanas hoy día.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El concepto de evaluación del desempeño no es nuevo. Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último pasó a ser evaluado. De

igual modo tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño.

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio de aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración - denominada teoría de la máquina por algunos autores- llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y circulando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la ayuda para su mantenimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento (Alveiro, 2009).

El énfasis aplicado a los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre, considerado apenas como un “operador de botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y

fácilmente manipulable, luego de que mostrara su motivación exclusiva por intereses salariales y económicos. Con el paso del tiempo se comprobó que las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, sin que se alcanzara progreso alguno con la segunda variable, el hombre, y que la eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de relaciones humanas, ocurrió una reversión del enfoque, y la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos señalados antes con relación a la máquina pasaron a ser relacionados con el hombre. Surgieron algunos interrogantes:

¿Cómo reconocer y medir las potencialidades del hombre?

¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?

¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?

¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción?

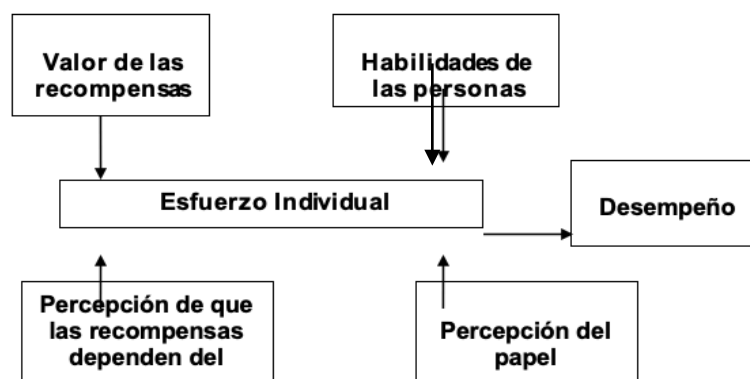
¿Cuáles son las necesidades de

mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?

¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

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

Factores que afectan el desempeño en el cargo



es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de

innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de las recompensas dependan del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar. Cada persona evalúa la relación costo – beneficio para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. En consecuencia, el desempeño en el cargo es función de todas estas variables que lo condicionan.

Chiavenato (2007) sostiene que la evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse

mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso,

evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

La evaluación de desempeño nos indica el valor del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su posible desarrollo.

Es un proceso que sirve para estimar, juzgar la excelencia de las cualidades de una persona, y sobre todo su contribución al negocio de la organización (Chiavenato, 2007).

En contraste con esta información Dessler, Gary indica que la evaluación de desempeño significa calificar a un empleado por su actuación presente o pasada según las normas establecidas y el trabajo indicado, esto implica establecer normas, evaluar al empleado con relación a

lo implantado en la organización y presentándole a los mismos la información para motivarlo y mejorar las deficiencias de su desempeño (Dessler, 2002).

La evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función especial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumplen sus actividades, y de las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados, tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar (Werther y Davis, 2000).

En la evaluación de desempeño se hace una pregunta ¿qué medir?, los resultados: resultados concretos y finales, que se pretende alcanzar en un período dado. Desempeño: comportamientos o medios instrumentales que se pretenden poner en práctica. Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en su resultado y en su desempeño.

Razones para evaluar el desempeño

¿Por qué se debe evaluar? Porque es importante retroalimentar, si esto no se realiza en la organización, las personas caminarían a ciegas además de no tener sus potencialidades. Las principales razones para que una organización se ocupe de evaluar el desempeño son:

- a) Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en ocasiones despidos de empleados.
- b) Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- c) Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación se utiliza por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.
- d) La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; teniendo

en cuenta las siguientes líneas básicas:

- La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables en la evaluación de desempeño.

- La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión personal observada en el trabajo. La evaluación se debe concertar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son dos cosas distintas.

La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado ya que la evaluación tiene que beneficiar a la organización y al empleado.

La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia (Chiavenato, 2007).

Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos

como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Con la aplicación del programa de evaluación del desempeño propuesto todo el personal de la empresa tendrá conocimiento del nivel del desempeño que deben alcanzar para lograr los objetivos y metas de la empresa. Asimismo, ayudará al trabajador a adquirir disciplina en sus tareas diarias, a identificar aquellos puntos fuertes y débiles y precisar su potencial.

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustadas a las características particulares de su personal.

Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son:

- Escalas gráficas.
- Selección forzada
- Investigación de campo
- Incidentes críticos y
- Lista de verificación.

Donde el trabajador no se sienta incómodo cuando se le está evaluando, más bien manifieste predisposición e interés que la organización se interese en el desarrollo de su trabajo y en mejorar, si es que en algo se ha debilitado o elogiar su participación y lo importante que

significa su labor en la empresa.

No obstante, la preocupación actual es desarrollar métodos capaces de orientar los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan al negocio de la empresa y a los intereses individuales de las personas en la mejor forma posible, para integrar objetivos organizacionales y objetivos individuales sin conflictos y reforzar la posición de que la evaluación de desempeño, como se ha dicho en un principio en este trabajo de investigación, no es un fin en sí mismo, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

La tendencia a la desburocratización en los procesos de evaluación de las personas aparece en la reducción radical del papeleo y los formularios que antes constituían el dolor de cabeza de los ejecutivos. La evaluación se está volviendo sencilla y relajada, exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos impuestos por algún órgano centralista y burocrático.

El ser competitivo no es un atributo independiente del personal, si una organización es competitiva será

porque su personal es competitivo. Partiendo de esta premisa el desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización (Levy y Prieto, 2001).

Entendiendo este razonamiento: El estado de ánimo y el conocimiento de todo el personal, principalmente la mano de obra, tiene su influencia en el producto/servicio terminado. Si el empleado no está satisfecho con las condiciones de trabajo, esta insatisfacción origina un producto/servicio defectuoso. En cambio, si el empleado está contento con su fuente de trabajo, hace propia la visión, misión y los objetivos de la empresa, comprometiéndose con el éxito de ésta. Este razonamiento se amplía al nivel estratégico y al mando medio de la organización porque el comportamiento y las decisiones de éstos, influyen sobre el estado de ánimo y el conocimiento del resto del personal.

Son muchos los autores que afirman contundentemente que el recurso más importante en la empresa es el recurso humano, empero a través de

un razonamiento lógico se puede concluir que el factor humano trasciende de su condición de recurso para consolidarse como lo más importante en una empresa, a la par del producto/servicio de valor que produce ésta. Por esta razón Josefina Mota se atrevió a decir en 1996: “En la empresa el cliente no es lo primero, sino el empleado.”

Al parecer esta afirmación sólo puede aceptarse siempre y cuando el trabajador se encuentre bien formado.

Actividades orientadas al desarrollo del personal

Son varias las actividades que se pueden llevar a cabo en las organizaciones para el desarrollo del personal. La más habitual es, la formación, sin embargo, hay otros tipos de actividades que son clave y que es preciso diferenciar:

El coaching. - Este término inglés significa: formar o aconsejar. El coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u

organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel. El coaching es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial. Puede resultar difícil diferenciar este término de otros como el del mentoring.

Mentoring. - Es una palabra derivada de mentor, un vocablo griego que se ha incorporado al idioma con el significado de consejero sabio o de asesor. Mentor es un personaje mitológico, un amigo de Ulises al que le encarga la formación de su hijo Telémaco mientras él combate en la guerra de Troya. A veces, la figura del mentor de empresas se confunde con la del coach, pero el primero tiene una mayor experiencia, que comparte con los empleados a los que forma.

El mentoring en la empresa es una práctica relativamente reciente: un empleado experimentado de la compañía (a diferencia del coach, que es ajeno a ella) habla de su andadura en el centro de trabajo, aunque sin ofrecer directamente consejos. Los temas que trata el mentoring son la política interna de la compañía, a

quién acudir ante determinado problema o hacia dónde dirigir la carrera profesional.

El Training. - Se encarga del entrenamiento y Desarrollo de Personal. Su aplicación se traduce como medio para:

- ✓ El desarrollo de la fuerza laboral en cargos ocupados.
- ✓ El logro del desempeño apto para el cargo y
- ✓ El desarrollo dividido en educación y entrenamiento, donde la educación es para preparar a la persona para el ambiente fuera y dentro de su trabajo; y el entrenamiento es para preparar a la persona para el cargo.

Entrenamiento: Definiciones

- Es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.
- Es una inversión empresarial para capacitar a un equipo para el logro de los objetivos de la empresa y al alcanzar estos objetivos se produce el retorno de la inversión.
- El entrenamiento es educación especializada.

El entrenamiento se aplica organizadamente y sistemáticamente para el aprendizaje de conocimientos, actitudes y habilidades con el fin de cumplir un objetivo definido.

Tiene como objetivos:

- a. Alcanzar el propósito de la empresa.
- b. Proporcionar oportunidades para los empleados.

Counselling. - No es dar consejos; se entiende como un acompañamiento que permite al cliente clarificar los elementos de la realidad y desarrollar su control, favoreciendo su crecimiento personal y la toma de decisiones.

El counselling puede confundirse como un psicoterapeuta que evidentemente no lo es, su diferencia radica fundamentalmente con problemas que tienen que ver con la vida actual, mientras que el psicoterapeuta se centra en problemas que tienen una raíz más profunda porque tienen que ver con vivencias pasadas.

El counsellor, la persona que aplica el counselling, ayuda

al individuo a clarificar y de esta manera reconocer y aceptar las emociones conflictivas ocasionadas por circunstancias perturbadoras (experiencias traumáticas como: accidentes, duelo por muertes cercanas, discapacidades, enfermedades que amenazan la vida, pérdida de empleo o casa, dificultades matrimoniales o relaciones rotas que perturban el patrón de vida previo.)

Tanto el counsellor como el psicoterapeuta tienen que respetar el derecho del hombre a tomar decisiones con su propio sistema de valores, recursos personales y capacidad de autodeterminación. Su objetivo es aumentar la autonomía de la persona respecto a su ambiente social, profesional y cultural.

Proporciona herramientas en el aquí y ahora que permiten un adecuado afrontamiento de aquellas situaciones difíciles, a través de un análisis de cuáles son las necesidades, cuáles son los recursos personales y sociales del entorno que se pueden movilizar.

Todas estas definiciones de términos en inglés designan actividades relacionadas con el desarrollo del personal

y que, si bien comparten en cierta forma, el mismo objetivo y las mismas capacidades, son distintas según los aspectos que se han considerado.

La participación activa en el desarrollo de los empleados es una función del responsable de un equipo.

El coaching puede consistir en ajustar las competencias, en orientar en cuáles hay que adquirir o perfeccionar o en motivar para su uso. El responsable puede informar al empleado sobre la ejecución de sus competencias y en qué medida se adaptan a la tarea. Puede orientar sobre qué competencias ha de adquirir para obtener los resultados que requieren el puesto. También puede intervenir cuando existan creencias que pueden influir positiva o negativamente a la confianza del empleado y afectar a su desempeño. En determinado momento, de forma ocasional, se puede requerir a un directivo que, debido a su capacidad, conocimientos y experiencia, lleve a cabo una acción de formación. Esta acción puede ir dirigida a sus propios empleados o a otros miembros de la organización.

En este caso estará ejerciendo las funciones de

formador. Cuando lleva a cabo el coaching también está formando, pero en este caso se tiene que preocupar del correcto aprendizaje de las competencias, no de las conductas laborales que producen las tareas.

Desarrollo del personal online, los resultados del proceso de desarrollo del personal, principalmente en el mando gerencial y medio, involucra ante todo, un compromiso personal para que lo aprendido en tal proceso no sea efímero sino asimilado por el empleado en su comportamiento. Es por ello, que muchos formadores afirman que el desarrollo del personal es atribución de uno mismo, en virtud a ello a un triunfador no lo forma nadie sino él mismo. Aunque no se pueda desarrollar actividades de coaching presencial, la red provee a todos los interesados en la formación, los instrumentos necesarios a través de portales especializados en capacitación a distancia. Son ya comunes, los cursos de maestría y especialización online en aulas virtuales, donde son impartidas clases en vivo, si el usuario tiene conectado una videoconferencia; en caso de no tener este accesorio las clases son transmitidas vía e-mail o mediante archivos

encriptados.

La persona interesada en su desarrollo profesional si no cuenta con recursos de índole personal, puede realizar estudios a distancia a través de la resolución de ejercicios, informes, que el usuario le envía para su respectiva formación.

Otro recurso importante de la red es el establecimiento de Comunidades Virtuales a través de un listserv (coordinador principal) donde los miembros suscritos a tales comunidades plantean discusiones, debates, opiniones y recomendaciones sobre los temas planteados en el seno de estas comunidades. La existencia de los news groups (grupos de información), los cuales proveen de diversa información actualizada, al usuario de correo electrónico inscrito en este grupo; además de la oferta de los e-zines, los cuales no están sujetos a costos de impresión y pueden ser distribuidos por la red a toda la audiencia mundial, en la mayoría de los casos son más baratos que las tradicionales revistas impresas. El proceso de desarrollo del personal es importante para la competitividad de cualquier

organización.

Pero para que este proceso produzca los resultados esperados, previamente debe existir un compromiso serio de la organización con el empleado y el compromiso del empleado consigo mismo.

Hoy por hoy es uno de los principales retos que están llamados a enfrentar las Direcciones de Recursos Humanos, los directivos de los niveles superiores e intermedios de las organizaciones del siglo XXI y los que dirigen cada una de las unidades organizativas empresariales.

La aplicación del diseño del modelo de evaluación del desempeño se justifica porque permitirá a la Dirección Ejecutiva tomar decisiones, para aumentar la eficiencia y eficacia en las labores del personal administrativo y planificar mejor sus actividades. De otra parte, es importante porque permitirá mejorar el desempeño mediante la retroalimentación informando a los trabajadores cómo se están desarrollando en sus actividades laborales y también facilitará a la Institución saber cómo se desempeñan las personas en sus puestos de trabajo para tener una idea de sus potencialidades y

proporcionar un sistema de incentivos, capacitación y entrenamiento donde no sólo se beneficia el recurso humano, sino también los alumnos y la Institución logrando alcanzar niveles competitivos en el medio. Dada la necesidad de contar con una herramienta adecuada que mida el desempeño laboral en el personal administrativo del IESTP Alas Peruanas, se trabajó en la aplicación de un diseño de modelo de evaluación el mismo que permitió mostrar resultados sobre aspectos fundamentales del ejercicio laboral identificando posibles carencias o necesidades de capacitación y entrenamiento que el personal requiere y, en consecuencia, que permita establecer por parte de la Dirección Ejecutiva los medios y programas que tiendan a eliminar o neutralizar los problemas encontrados. Todo ello con la finalidad de mejorar la calidad en el trabajo y de esta forma alcanzar las metas y objetivos de la Institución, demostrando eficiencia y competitividad en las labores.

La aplicación de un modelo de diseño de evaluación del desempeño en el puesto de trabajo en el área administrativa del IESTP. Alas Peruanas-Piura, permitirá

retroalimentar al personal sobre sus funciones e importancia de los puestos, optimizar su desarrollo competitivo y establecer el sistema de compensación, capacitación y entrenamiento que mejorará el servicio a los estudiantes.

Se empleó un cuestionario tipo test, en el que las preguntas están numeradas y con múltiples respuestas exclusivas entre sí. A través de este instrumento se formularon preguntas por escrito a los administrativos del IESTP Alas Peruanas, las cuales nos permitieron analizar y comprender su forma de pensar y actuar. Para validar este instrumento se solicitó la ayuda de investigadores expertos, una docente psicóloga, un docente administrador de empresas y la directora del IESTP Alas Peruanas, ellos hicieron las observaciones y recomendaciones necesarias al test para la evaluación del contenido y del constructo. Además, se hizo una prueba piloto con 10 personas voluntarias quienes llenaron el cuestionario tipo test a fin de determinar las dificultades que podrían tener los administrativos de la muestra. Los administrativos generalmente suelen ofrecer una respuesta socialmente aceptada o tratan de responder para marcar la respuesta que sea favorable

para ellos. Razones por las cuales podemos afirmar que existe un margen del 5% de error.

Fue aplicada a la directora a fin de orientar las preguntas en aras de recoger la información con más exactitud, por lo que fue guiada.

En ambos casos, podemos afirmar que los instrumentos utilizados presentan un promedio de 95% de confiabilidad, los mismos que han facilitado el análisis de la información, aplicando las técnicas de la investigación (observación, interpretación, descripción) lo cual permitió profundizar las bases teóricas, y a su vez, confrontarla con la realidad.

Se aprecia que el 100% de los trabajadores administrativos del IESTP. ALAS PERUANAS, respondieron que conocen las Reglas, y las Normas de la institución.

Se aprecia que el 50% de los trabajadores administrativos del IESTP. ALAS PERUANAS, dijeron conocer casi todas las reglas y normas de la Institución, pero el otro 50% dice conocer algunas.

Se puede apreciar que el 80% de los trabajadores administrativos tienen claro los métodos y procesos de cómo desempeñar sus tareas, sin embargo, el 20% manifestó que a veces lo tienen claro.

Se aprecia que el 70% de los trabajadores administrativos cuando tiene un inconveniente algunas veces comunica este acontecimiento a su directora ya que él las supera, el 30% sí, le comunica a su superior este inconveniente.

Se observa que el 60% de los trabajadores administrativos del IESTP. ALAS PERUANAS, escasamente han recibido entrenamiento o capacitación dentro del Instituto y un 30% recibió siempre entrenamiento o capacitación dentro del Instituto.

El 100 % de los trabajadores administrativos del IESTP. ALAS PERUANAS, dijeron al unísono que es la Dirección Ejecutiva la encargada de la supervisión del cumplimiento de las funciones asignadas a cada trabajador.

Se aprecia que el 80% de los trabajadores

administrativos del IESTP. ALAS PERUANAS, dijeron conocer el fin y los objetivos del Instituto y cómo contribuir para que éste sea uno de los mejores en la zona, pero un 20% de ellos no conocen esto.

Se observa que el 50% de los trabajadores propone otras alternativas para alcanzar el fin y los objetivos del Instituto, el 20% sugiere que deben ponerles docentes calificados para que les enseñen conocimientos acordes con las vivencias actuales y otro 20% sugiere que se pueden alcanzar siendo eficientes en su trabajo y un 10% siendo puntual en sus actividades.

Se aprecia que el 80% de los trabajadores administrativos del IESTP ALAS PERUANAS, están de acuerdo con las funciones que le han asignado, sin embargo, el 20 % no está conforme con sus funciones.

Se observa que el 40% de los trabajadores administrativos del IESTP ALAS PERUANAS, no tienen posibilidades de desarrollo dentro de la Institución, el 30% en parte, dice tener posibilidades de desarrollo y un 30% dice que Sí tiene posibilidades de desarrollo.

Se observa que el 50 % de los trabajadores

administrativos del IESTP. ALAS PERUANAS, dice que su puesto de trabajo le ofrece una información clara y directa sobre su rendimiento y sus resultados, el 40 % en parte y el 10 % considera que su puesto de trabajo no le ofrece la información en forma clara y directa sobre su rendimiento y sus resultados.

Se observa que el 40% de los trabajadores administrativos del IESTP. ALAS PERUANAS, dice no ha sido evaluado en su desempeño para comparar su rendimiento real con los criterios de desempeño de la organización, por otro lado el 30% afirma que sí ha sido evaluado y un 30% que fue evaluado pero en parte.

Se aprecia que el 80% de los trabajadores administrativos del IESTP. ALAS PERUANAS, respondió que siempre se necesita capacitación y solamente un 10 % afirmó que se debe capacitar cada dos años y el otro 10 % respondió que la capacitación debe ser escasamente.

Se aprecia que el 50% de los trabajadores administrativos del IESTP. ALAS PERUANAS, afirmó que le dan siempre la oportunidad para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr

que se desarrollen todas sus potencialidades. El 40% dijo que siempre le dan la oportunidad para desarrollar su capacidad, y se desarrollen todas sus potencialidades. El 10 %, solamente dijo que nunca le dan la oportunidad.

Se observa que el 40% de los trabajadores administrativos del IESTP. ALAS PERUANAS, afirmó que nunca reciben los incentivos, el 30% dijo que siempre recibe incentivos y el otro 30% manifestó que algunas veces los reciben.

Se aprecia que el 50% de los trabajadores administrativos del IESTP. ALAS PERUANAS, afirma que se distribuyen los recursos en forma equitativa y el otro 50% se distribuyen en función de las necesidades de la Institución.

Se aprecia que el 60% de los trabajadores administrativos del IESTP. ALAS PERUANAS, afirma que algunas veces les valoran sus conocimientos, grados académicos, o sus méritos en la Institución, el 30% declaró que siempre le valoran sus conocimientos, grados académicos, o sus méritos en la Institución, sin embargo un 10% dice que nunca le valoran sus conocimientos, grados académicos, o sus méritos en la

Institución.

Revisando la variable Evaluación del desempeño, la Institución IESTP. ALAS PERUANAS sí, cumple con este proceso, esto ha sido expresado por los trabajadores administrativos que fueron supervisados. Posteriormente se les preguntó si se les ha informado cómo están cumpliendo sus funciones, el 60% dijo que sí, fuera positivo o negativo el resultado, el 30% dijo que a veces se le informa y el 10 % dijo que nunca se le informó. Estas respuestas dejan claro que sí hubo evaluación. Aunque ésta ha sido en parte según expresó la directora.

La evaluación del desempeño, se define como: El proceso de determinar y comunicar al empleado cómo está prestando su trabajo e idealmente establecer un plan de mejora.

Lo más común de la evaluación del desempeño es la toma de decisiones relativas a las promociones, despidos y pagos por el mérito. También pueden prever los inputs para determinar las necesidades de

formación.

Un importante uso de la estimación del desempeño es intentar mejorar las prestaciones y su mejora. En este sentido es importante que se comunique a los empleados los resultados de la evaluación y se discutan las vías de mejora, esto es, los cambios en actitudes, habilidades y conocimientos.

Los trabajadores administrativos en un 80% están de acuerdo con las funciones que se le han asignado y el otro 20% también lo está, aunque escasamente, pero esto demuestra que les agradan las funciones. Así también cuando se les preguntó sobre las posibilidades de desarrollo dentro de la Institución el 30% dice tener, en parte, posibilidades de desarrollo y un 30% dice que sí tiene posibilidades de desarrollo. Esto permite comprender que el 60% tiene posibilidades de desarrollo dentro de la Institución., además el 50% ocupa un puesto de trabajo que está de acuerdo con sus cualidades y el 40% en parte lo que significa que se sienten conformes con la labor que están realizando y que pueden desarrollarse en este campo.

Luego de haber aplicado el cuestionario tipo test a los

trabajadores y a la directora cuyos resultados se pueden observar en los cuadros y gráficos presentados, podemos señalar lo siguiente:

“La aplicación de un modelo de diseño de evaluación del desempeño en el puesto de trabajo en el área administrativa del IESTP. Alas Peruanas-Piura, permitirá retroalimentar al personal sobre sus funciones e importancia de los puestos, optimizar su desarrollo competitivo y establecer el sistema de compensación, capacitación y entrenamiento que mejorará el servicio a los estudiantes.”

Si bien es cierto, el 60% de los trabajadores afirman haber recibido información acerca de su desempeño después de una supervisión, también lo es cuando responde el 50% de ellos que no siempre tienen oportunidades para desarrollar sus capacidades o en algunos casos dicen no tener dichas posibilidades.

Según las preguntas número: 8 y 9.

En este sentido se acepta la hipótesis porque los trabajadores han comprendido lo importante de esta herramienta, mantenerse en

niveles competitivos que les permite desarrollarse en

sus puestos de trabajo para ofrecer un servicio eficiente.

En cuanto a establecer un sistema de capacitaciones, entrenamiento y compensaciones se determina que la dirección sí programa cursos de capacitación para los trabajadores una vez al año como lo afirma la directora en la entrevista cuya respuesta es la número 6. Igualmente, el sistema de compensaciones se realiza a través de incentivos recreativos y otros conforme lo expresa en la respuesta 12.

Se puede afirmar que en esta parte la hipótesis se acepta pese a que sí existe un programa, pero no lo suficiente para mantener al personal satisfecho, según lo evidencian las respuestas 13, 14,16 y 18 respectivamente.

“La aplicación de un modelo de Evaluación permitirá retroalimentar al personal administrativo del IESTP Alas Peruanas, para lograr un desarrollo competitivo en el puesto de trabajo el cual contribuirá a mejorar la calidad en el servicio”.

Se ha demostrado que la aplicación de la herramienta

de evaluación ha contribuido a informarle al trabajador sobre su desempeño laboral a través de la calificación obtenida en base a sus actitudes, responsabilidades, conocimientos, etc. Como se muestra en el anexo 6 (Resumen de resultados) sobre su puesto de trabajo. Asimismo, se alude a la necesidad de capacitación que desean los trabajadores como lo afirman en la respuesta número 14 que conlleva a mejorar la calidad en su trabajo y por ende en el servicio.

“La herramienta que actualmente existe para evaluar el desempeño no es la adecuada y no permite medir el desarrollo competitivo y la productividad del personal administrativo del IESTP. Alas Peruanas.”

La hipótesis se acepta, por lo que la herramienta que utiliza el instituto no es adecuada en un 100% para medir el rendimiento de los trabajadores según lo afirman éstos en sus respuestas número, 13. Además los trabajadores se sienten desalentados en el sentido que sus méritos, grados académicos, conocimientos solamente son valorados algunas veces, de acuerdo a la respuesta número 19. Este desconcierto se debe

precisamente porque la evaluación no establece una escala de reconocimiento que motive al trabajador a esforzarse más en sus labores.

“Un adecuado sistema de incentivos, capacitación y entrenamiento permitirá mejorar el desarrollo competitivo en el puesto de trabajo del personal administrativo del IESTP. Alas Peruanas – Piura”, queda demostrado que el instituto necesita implantar un nuevo sistema de incentivos, capacitación y entrenamiento hacia todo su personal administrativo porque el existente no cumple un cien por ciento las expectativas en sus trabajadores según las respuestas de ellos números, 5,13,14,15 y 16 respectivamente, de tal forma que éstos se sientan satisfechos en sus puestos cuyo resultado refleje un óptimo rendimiento acorde a los objetivos institucionales, comprometidos en el cumplimiento de la misión y visión de la institución.

La capacitación es importante para el mejor desempeño del personal para que resulten menos equivocaciones o frustración.

Aplicación del modelo de diseño de evaluación de desempeño

Para usar este modelo: “lista de verificación” se propuso tomar los estándares de desempeño básicos que establece la institución, para diseñar las áreas de desempeño respectivamente.

Los estándares se pueden resumir en:

- Rendimiento en cuanto a la realización del trabajo encomendado por la dirección, en el tiempo establecido.
- Eficiencia del uso de los recursos limitados para cumplir las metas.
- Grado de responsabilidad en asumir el trabajo
- El tiempo en entregar la documentación solicitada por parte de la dirección y de los estudiantes.

La evaluación del desempeño por el método de “lista de Verificación” (anexo

05) se ha elegido porque es muy positiva ya que permite conocer los puntos de vista de los involucrados en el proceso, aunque, como todo método, tiene sus limitaciones el ser subjetivo, se ha tratado que éste sea mínimo, para lograr una evaluación precisa. También se eligió el mismo porque es más práctico y se ajusta a la

investigación, sobre todo para cargos estandarizados.

Se hizo un simulacro de evaluación, aplicado a los empleados administrativos de la IESTP- ALAS PERUANAS quienes aceptaron voluntariamente a ser evaluados en su desempeño con la metodología propuesta en el diseño y se obtuvo la aceptación por los participantes quedando muy complacidos por la forma cómo se propone el modelo de evaluación participativa y sin favoritismos, ni tendencias.

De los resultados alcanzados se aprecia un rendimiento bueno en la mayoría de los trabajadores, lo que significa que, su eficiencia de uso, grado de responsabilidad y el tiempo de entrega de la documentación es buena. Pero es necesario capacitar y dar incentivos a los que están por debajo del promedio y permitirles analizar su evaluación así detectar las áreas donde están débiles o su nivel de desempeño no es el esperado; integrarlos al equipo y comprometerlos en mayor grado a elevar su nivel de servicio laboral.

Es importante señalar, que existen muchos factores que afectan el rendimiento laboral en los trabajadores; no

obstante, las organizaciones modernas exigen a los empleados anteponer los objetivos institucionales a los personales, lo cual quiere decir que todo trabajador tiene que estar a la vanguardia de las competencias, es decir; actualizándose periódicamente, para aprovechar las oportunidades en aras de crecimiento y desarrollo personal.

La aplicación del modelo permite al empleado analizar su evaluación, detectar sus áreas de oportunidad y establecer nuevos objetivos (dirección por objetivos) con la finalidad de que se comprometa en mayor grado a elevar sus niveles de desempeño, estableciendo sus nuevos objetivos de forma en que sienta que son alcanzables ya que han sido creados por y para él.

Existe actualmente una herramienta que mide el desarrollo competitivo y la productividad del personal administrativo del IESTP Alas Peruanas, pero no se dan a conocer los resultados de la evaluación en un 100% y de esa manera no permite la retroalimentación efectiva. Las estrategias para medir la productividad están en Cargos estandarizados y otros que la Institución utiliza.

El IESTP Alas Peruanas cuenta con un sistema de incentivos, capacitación y entrenamiento que permite mejorar el desarrollo competitivo en el puesto de trabajo del personal administrativo del IESTP Alas Peruanas, según relató, en la entrevista, la Directora se emplea el sistema de Incentivos Recreativos y otros dentro de los cuales se les dan oportunidades de capacitación. Sin embargo, los trabajadores administrativos sienten y manifiestan que hacen falta otros tipos de incentivos como los económicos, de capacitación y de entrenamiento en forma equitativa y para todos.

Referencias

- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 11, núm. 1, Universidad Nacional de Misiones Misiones.
- Arias Galicia, Fernando (2008). Administración de Recursos Humanos, edit. Trillas, México, 5ta. Edición.
- Bell, Chip (2007). Mentoring. Barcelona (España): Gestión 2005. Edición original: Managers as Mentors, 2006.
- Bittel, L. (1992). Curso McGraw-Hill de Management en 36 horas. Madrid (España): MacGraw-Hill. Edición original: The MacGraw- Hill 36-Hour Management Course.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos, 8ª. Edición, editorial Mcgraw-Hill, México.
- Chiavenato, Idalberto (2006). Talento Humano edit. Mc Graw Hill.
- Claver, E. y et al. (2005). Los Recursos Humanos en la Empresa. Un enfoque directivo, Madrid, edit.

Civitas.

Daniels, A. (1993). Gerencia del desempeño. Bogotá: McGraw-Hill, p. 258.

Davis Kaith (2007). Comportamiento Humano en el trabajo, edit. McGraw Hill, 5ta. Edición.

Debordes, P. (1998). Coaching de vendedores. Barcelona (España): Gestión 2000. Edición original: Le coaching efficace des commerciaux.

Dessler, G. (2002). Administración de Personal.

Drucker Peter, F. (2009). Gerencia para el futuro, edit. Norma.

Gómez, Luis et al. Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

Kinlaw, Dennis (1996). Coaching: The ASTD Trainer's Sourcebook. New York (USA): MacGraw Hill. 2008.

LEVY, C. y PRIETO, J. (2001). Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. España: Ediciones Gestión. p. 161.

Michaud, Y., Albert, L. y Piotte, R. (2007). La dirección de Personal. Barcelona, Herder.

Münch Galindo y García MARTÍNEZ (2008). Fundamentos de Administración, Editorial

Trillas.

Ordoñez, M. (2007). La nueva Gestión de los

Recursos Humanos, edit. Gestión 200s.a.

REYES PONCE (2009). Administración Moderna,

Editorial Limusa, México, D. F.

Senge, M. (2007). La quinta Disciplina, edit. Granica.

VARIOS AUTORES (2008). Consultoría conductual.

Madrid: Ediciones Pirámide. Fco Javier López

Sanz.

Werther, W. y Davis, K. (2004). Administración de

Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill:

México. p. 296.

Werther, William B. Jr., Davis Keith (2009).

Administración de Personal y Recursos

Humanos, (Quinta Ed.), edit. (McGraw Hill).



EXILDA ELENA PEÑA ALVARADO

Universidad Nacional de Frontera
<https://orcid.org/0000-0002-6252-9618>
eepena@unf.edu.pe

Licenciada en Administración de Empresas con Maestría en Administración y Dirección de Empresas. Docente universitaria con más de 10 años de experiencia profesional, actualmente es docente de la facultad de Administración Hotelera y de Turismo de la Universidad Nacional de Frontera – Sullana.



SUSANA SOLEDAD CHINCHAY VILLARREYES

Universidad Nacional de Frontera
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8348-4490>
schinchay@unf.edu.pe

Experiencia laboral en la docencia por un promedio de 28 años, de los cuales 11 años dedicados a la docencia universitaria, proactiva, comprometida con el trabajo, capacidad de liderazgo y de gestión.
Docente investigadora
Código Renacyt: P0105961



AURELIA ZAVALA PALACIOS

Universidad Nacional de Piura
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0838-4259>

Doctora en ciencias de la educación, Magister en docencia universitaria, licenciada en lengua y literatura por la Universidad Nacional de Piura, segunda especialidad en lengua española por la Universidad De Piura, docente principal de la Universidad Nacional de Piura con 25 años de experiencia a la fecha; actualmente coordinadora del programa del doctorado en educación de la facultad de ciencias sociales y educación de la Universidad Nacional de Piura, Directora de la unidad de responsabilidad social De la escuela de posgrado de la UNP.



LUCY MARIELLA GARCÍA VILELA

Universidad Nacional de Frontera
<https://orcid.org/0000-0003-1123-0664>
lgarcia@unf.edu.pe

Economista de la Universidad Nacional de Piura, Magíster en Gerencia Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Experiencia y capacidad de gestión y ejecución de proyectos socio económicos en instituciones públicas y privadas. En los últimos años dedicada a la docencia universitaria especialmente en temas de investigación científica, que complementa con la actividad empresarial como consultora.



ALAN ALEXIS ALDANA TUME

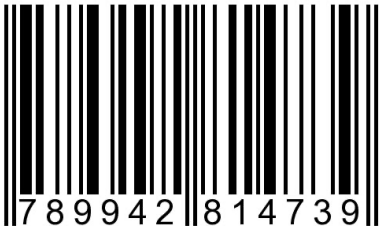
Universidad Nacional de Piura
<https://orcid.org/0000-0003-3674-9024>

Comunicador Social – Periodista. Egresado de la Universidad Jaime Bausate y Meza. Profesional íntegro y honesto con capacidad de trabajo en equipo, fortaleza para tomar decisiones con objetividad, disposición para el aprendizaje y conocimiento, y dominio de las herramientas tecnológicas. Magister en Docencia Universitaria con experiencia en Redacción Universitaria, Comunicación Audiovisual y Fotografía, Imagen Institucional y Producción de Contenidos especialmente en temas culturales, sociales y educativos. Soy una persona con personalidad dinámica, creativa y motivada al logro, que cultiva los valores de la puntualidad, respeto y responsabilidad. Trabajo direccionado a la investigación en las diferentes áreas de las Ciencias de la Comunicación para contribuir a la solución de problemas y así poder Implementar y adaptar (TIC`S) en las diferentes áreas de trabajo. Cultivo la lectura y estoy permanentemente actualizado de la Realidad Local, Regional, Nacional e Internacional.

ColloQUIUM

Editorial - Centro de Formación

ISBN: 978-9942-814-73-9



9 789942 814739