

LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO Y SU INFLUENCIA EN LA MEJORA DE LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS.¹

Maykelling De Fátima Cuevas Pérez²

RESUMEN

En la investigación se planteó abordar el tema de evaluación al desempeño del recurso humano dentro de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL Estelí, analizando el funcionamiento de las diferentes áreas, el proceso de evaluación que se utiliza y desde la perspectiva de la atención a usuarios; identificando la importancia que tiene el llevar a cabo este proceso en una empresa pública destinada al servicio de la población; metodológicamente fue un proyecto factible con diseño de campo, apoyado en una revisión documental; con un amplio universo, para lo cual se establecieron diferentes muestras, entre ellas usuarios, trabajadores, jefes y responsables de áreas de ENACAL. Se manejó como instrumento para la recolección de datos las encuestas y entrevistas. Al término de la investigación, la autora concluyó que ENACAL no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño definido, que contribuya a la toma de decisiones por parte de la gerencia y mejorar la atención de los usuarios, por lo cual se propuso un normativa que regule la evaluación al desempeño del personal de ENACAL, la cual fue presentada como objetivo de la presente investigación.

Palabras Claves: Recursos Humanos, Evaluación al desempeño, Atención al Usuario, Servicio.

Summary

In this investigation it was proposed to approach the topic of evaluation of the performance of the human resource within the Nicaraguan Company of Aqueducts and Sewers (ENACAL Estelí), analyzing the operation of the different areas, the evaluation process that is used and from the perspective of the customer service; Identifying the importance of implement this process in a public service company; Methodologically was a feasible research with experiential design, supported by a documentary revision; with a extensive universe, establishing different samples, like users, workers, managers and managers of ENACAL areas. Surveys and interviews were used as instruments for collecting data. At the end of the investigation, the author concluded that ENACAL does not have a defined performance evaluation process, that contributes to the decision making by the management and to improve the customer service, therefore a normative was proposed to regulate performance evaluation of the ENACAL employees, this was presented as an objective of this investigation.

Key Words: Human Resources, Performance Evaluation, Customer Service, Service.

¹Este artículo está basado en la investigación realizada durante el año 2016, titulada propuesta de normativa de evaluación al desempeño como herramienta que contribuya a la mejora de la atención a usuarios de la empresa nicaragüense de acueductos y alcantarillados Enacal Estelí. Para optar a título de maestría en gerencia y administración pública por la UNAN – Managua, FAREM – Estelí.

²UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Correo electrónico: makycupe@yahoo.com.

INTRODUCCIÓN

En la Actualidad el mundo es tan globalizado y competitivo, que las empresas deben de innovar día a día para ser mejor, siendo el punto clave para triunfar el talento humano; en la gestión, manejo y control del personal colaborador de cada área, para lograr un buen funcionamiento y obtener una mejor percepción de quien recibe el servicio.

La Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillado Sanitarios (ENACAL), fue creada en 1994, por la Ley creadora 276, y sus reformas Ley 479. Concebida como la empresa nacional de utilidad pública que brinda los servicios de agua potable y alcantarillados sanitario a la población urbana y rural (concentrada) en Nicaragua, con espíritu de servicio, a favor de la población más pobre del país, con metas crecientes de eficiencia y eficacia en la previsión de estos servicios con tarifas justas, equitativas y diferenciadas, en armonía con el ambiente.

El presente trabajo se centrará en el Proceso de Evaluación del Desempeño (ED), y tiene como objetivo visualizar la contribución que hace este proceso para lograr la satisfacción de los usuarios.

La investigación consistió en la consulta de diferentes aspectos que engloban la evaluación al desempeño, la ventaja, barreras y métodos que se utilizan para esta gestión y así lograr identificar cual es el más conveniente para la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL-Estelí.

El propósito de esta investigación es analizar el proceso de evaluación al desempeño utilizado por la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillado ENACAL-

Estelí, para el diseño de una propuesta de normativa que estipule y regule la evaluación al desempeño de sus colaboradores.

Pretendiendo con esto que dicha normativa ayude a la dirección a escoger el mejor modelo a utilizar para la evaluación al desempeño de los servidores públicos de la empresa y con ello lograr una mayor aceptabilidad de los usuarios que forman parte importante de la empresa.

A través de la misma se logró obtener resultados relevantes que demuestran que la evaluación al desempeño es un proceso muy importante a tomar en cuenta por la empresa y que contribuye a la mejora continua y en la percepción de los usuarios.

Para esta investigación se hizo necesario la recolección de información teórica en diferentes fuentes como libros, estudios, sitios de internet, e investigación documental de archivos de la empresa ENACAL que contienen el sustento y rigor científico, logrando encontrar en los mismos antecedentes de mucha importancia en temas relacionados a este trabajo de investigación.

El proceso de evaluación al desempeño se ha venido abordando desde hace ya unos años, en los últimos tiempos ha habido investigaciones en los diferentes marcos referente al talento humano, el tema de evaluación al desempeño ha sido muy estudiado, principalmente en la última década, donde los grandes estudiosos afirman que el personal es la principal arma para el desarrollo de una empresa.

Dentro del sector público la evaluación al desempeño es un concepto relativamente

nuevo, del cual se interpreta como un elemento estratégico que asocia los logros obtenidos y los recursos organizativos utilizados para este fin, con condiciones de exigencias particulares que le imponen los diferentes factores a la organización.

En revisión de investigaciones anteriores se encontró una vinculada a la evaluación al desempeño del personal de ENACAL Estelí, “Subsistemas de aplicación de Recursos Humanos, con énfasis en la descripción-análisis de puestos y evaluación al desempeño en la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL Estelí, en el último trimestre del año 2003”³

Así mismo diferentes escritores se han desarrollado con temas que influyen en esta investigación, teniendo tres ejes teóricos importantes, como son: Gestión y Administración Pública, Evaluación al desempeño y Satisfacción de los usuarios.

La administración pública está fragmentada en varias partes, lo que vuelve un poco complejo su estudio, dentro de esta existe un enfoque sumamente importante denominado Gestión de Talento Humano, que es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Que incluye desde seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización; siendo su objetivo principal alinear las políticas con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

(Duran 2011) Señala que *“Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como*

elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento”.

La administración de Recursos Humanos Se refiere a la preparación adecuada, mantenimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones; que implica Sistema de recursos humanos, reclutamiento de personal, selección de personal, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño, capacitación y entrenamiento, administración de sueldos y salarios, planes de beneficios e Higiene y seguridad ocupacional.

(I. Chiavenato, Gestión del talento humano 2009) Describe la evaluación del desempeño del talento humano como: “una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”(p. 21).

Analizando a los diferentes estudiosos del tema, que proponen que la esencia de cualquier sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende apoyar a entender a todos, para

³Elaborada en el año 2003 por estudiantes de la carrera de administración de empresa de FAREM Estelí

integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales y lograr cumplirlos.

Dentro de la investigación realizada sobre la Evaluación del Desempeño en este estudio se detalló la Importancia, los Objetivos, los tipos, beneficios, técnicas de la evaluación de desempeño, así como la importancia de la retroalimentación de esta.

Así mismo se trató el tema de satisfacción de los usuarios, para lo cual hay que tener claro que obtener una medida fiable sobre la satisfacción de los usuarios no es una tarea fácil, lo que hace necesario conocer algunos términos.

(Labrador 2006) Define satisfacción del cliente como “el nivel del estado del ánimo de una persona que resulta de comprar el rendimiento percibido de un producto con sus experiencias”. Pudiendo experimentar el usuario tres niveles de satisfacción: Insatisfacción, Satisfacción y Complacencia.

En el ámbito del servicio a los usuarios del estado, la percepción es relevante. El conocer cómo se sienten los usuarios acerca del servicio brindado resulta importante para determinar la credibilidad de las instituciones ante sus usuarios.

MATERIALES Y MÉTODOS

En esta investigación se trabajó con un cuadro de operacionalización de objetivos específicos, donde se estableció la dimensión de análisis, definición operacional, categorías y las fuentes a utilizar para dar salida a dichos objetivos.

La investigación es de tipo cualitativa aplicada, ya que se hace necesario realizar

una triangulación de los conocimientos teóricos adquiridos y la información obtenida mediante técnicas de recolección de datos utilizadas, las cuales fueron entrevistas estructuradas, encuestas, y revisión documental.

Donde las personas definidas como agentes a consultar dentro del grupo de trabajadores se dividió en dos etapas, primeramente doce colaboradores que son jefes o responsables de áreas, y la segunda etapa fueron 123 colaboradores ubicados en las diferentes áreas que está comprendida la empresa, el segundo grupo con el que se trabajó fueron 379 usuarios.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación cuenta con un soporte teórico basado en un marco conceptual de investigación en base a: información obtenida en documentos archivos, normativas, reglamentos internos que rigen el funcionamiento de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL Estelí.

Dentro de los documentos revisados y entrevistas realizadas se pudo concretar para darle salida al objetivo específico N°1 “Describir el funcionamiento organizacional de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL- Estelí, para la atención a usuarios”, que en ENACAL existe una organización de las áreas bien definida y que la empresa está conformada por cinco áreas globales:

Área comercial: Se encarga de la recuperación de los ingresos para la Empresa y en ella se ubican secciones de trabajo orientadas a esta gestión. (Área de corte y

reconexión, cajas, atención al cliente, lecturas de medidor de agua, catastro de usuarios).

Área Operativa: Se encarga del buen funcionamiento de los sistemas de agua potable y saneamiento. Se ubican las secciones mantenimiento y operación del sistema de Agua potable, así como el Alcantarillado Sanitario y no menos importante la Operación y mantenimiento de planta de tratamiento de aguas residuales.

Área Electromecánica: Se encarga de garantizar el buen funcionamiento de los sistemas eléctricos y mecánicos de las estaciones de bombeo de agua potable y alcantarillado sanitario. Se encarga de brindar mantenimiento preventivo y correctivo de bombas, motores, paneles eléctricos, electrónicos, sistemas de cloración.

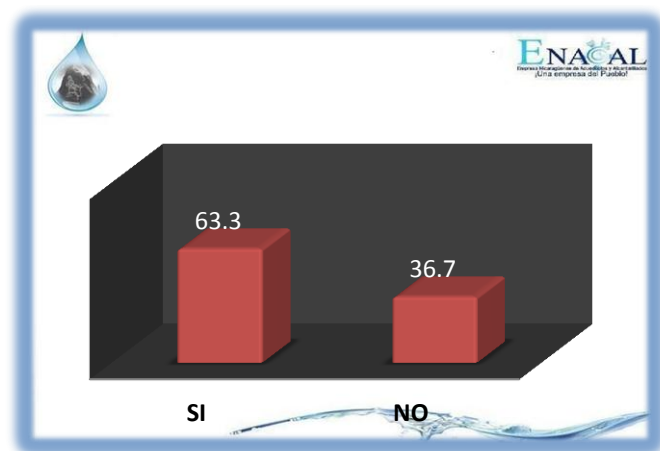
Área de Calidad de Agua: Se encarga de garantizar la calidad del agua que es suministrada a la población. Realiza el monitoreo continuo del agua tanto en la zona urbana como en la rural. Se realizan en el laboratorio todos los parámetros requeridos para garantizar el agua apta para consumo humano.

Área Administrativa: Se encarga de garantizar los medios y útiles para el funcionamiento de las diferentes áreas, así como garantizar el cumplimiento de normativas y aspectos legales de la empresa.

Así mismo se obtuvieron resultados importantes en las encuestas realizadas a los trabajadores, que en combinación con la información obtenida en las entrevistas realizadas a los jefes de área se consiguió

determinar el proceso que se utiliza para la evaluación al desempeño del talento humano de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillado ENACAL-Estelí, dando salida al objetivo específico número dos de esta investigación.

1- Práctica de evaluación al desempeño en ENACAL



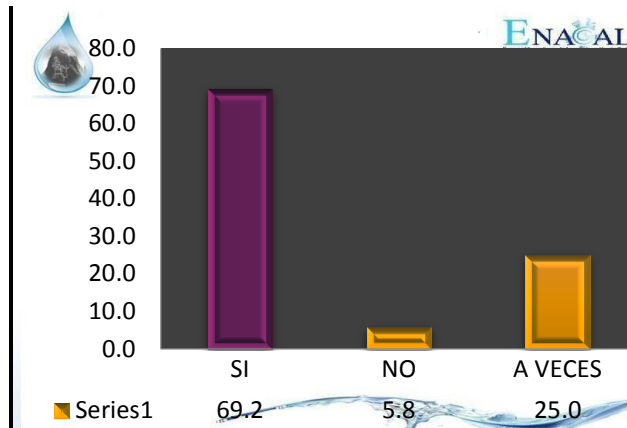
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N°1 se evalúa la práctica de Evaluación al Desempeño dentro de ENACAL, donde analizando los resultados obtenido un 63.3% de los encuestados consideran que si se practica la evaluación al desempeño, mientras un 36.7% contestó que NO se lleva a cabo esta tarea en la empresa.

(Peña, 2009) Define evaluación del desempeño del talento humano como un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado.

De acuerdo a lo aportado en la entrevista a los diferentes jefes de área, se comprueba que la evaluación al desempeño es aún una tarea pendiente a las autoridades de ENACAL.

2- Influencia de la evaluación al desempeño en la realización del trabajo en ENACAL



Los colaboradores de ENACAL en su mayoría, un 69.2% para ser exactos consideran que la evaluación al desempeño influye en la realización de su trabajo, un 25% cree que a veces influye y el mínimo de 5.8% contestó que no influye en el trabajo que realizan si son evaluados o no al momento de realizar sus funciones.

Harper& Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Todos los colaboradores de una empresa son diferentes, cada uno asume sus tareas de diferente manera, según las habilidades y destrezas que tengan, lo que se debe de conocer para que se puedan evaluar y retroalimentar los resultados de cada evaluación y con ello orientar nuevos métodos, reorganizar las tareas y crear planes de mejora donde se encuentren

debilidades, para lograr así mejores resultados en el trabajo que cada uno realice.

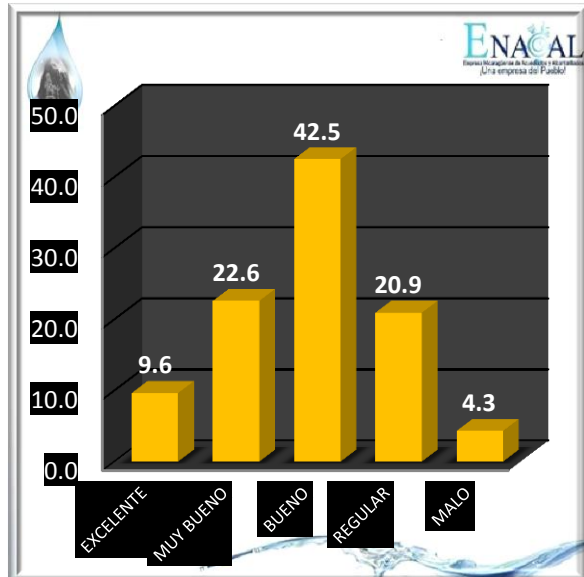
3- Criterios de objetividad utilizados en la evaluación al desempeño.



Dentro de la encuesta realizada a los colaboradores de ENACAL se le detallaron diferentes criterios de objetividad para que señalaran cuáles de ellos son utilizados cuando se les realiza la evaluación del desempeño en esta empresa, donde como resultado se obtuvo que los criterios más utilizados son la transparencia y la imparcialidad con un 29.3% y un 20.4% respectivamente; seguidas por el tiempo que se utiliza para evaluar el desempeño con un 15.3% y que los resultados de la evaluación anterior son discutidos con un 14.6% y con menor puntuación, que el colaborador es informado con anterioridad sobre el proceso de evaluación al desempeño y por ultimo un 9.6% de los colaboradores consideran que son evaluados por una persona experta en el tema.

Así mismo se realizaron encuestas a los usuarios, con el fin de explicar la satisfacción que presentan los usuarios con respecto a la atención brindada por los colaboradores de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL-Estelí, lo que dieron interesantes resultados, dentro de los más importantes se encuentran que mayoría los usuarios tiene buena valoración del servicio que brinda ENACAL, lo cual se puede evaluar como positivo para la empresa, considerando el eslogan que maja ENACAL “una empresa del pueblo”, lo que es algo que lo debe de sentir la población, cada usuario y por lo que deben de trabajar todos los funcionarios de dicha empresa.

4- Valoración del servicio prestado por ENACAL



Según información recolectada con los usuarios de la empresa ENACAL, se determina que el 74.8% de los usuarios consideran que el servicio prestado por esta empresa está entre bueno a excelente,

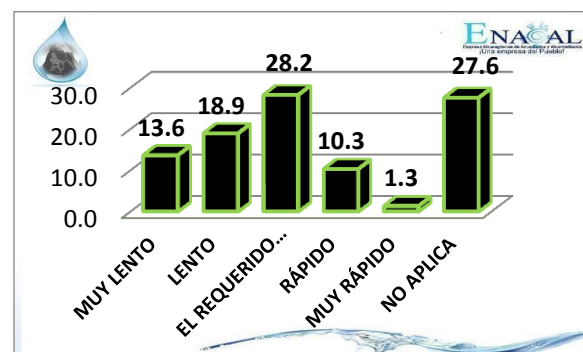
mientras que 25.2% considera que el servicio brindado es de malo a regular.

Hay que tener claro que obtener una medida fiable sobre la satisfacción de los usuarios no es una tarea fácil, Según (Y Betancourt Agüero; Juan Carlos Mayo A, 2010) “el termino de servicio proviene del latín servitium y define la acción y efecto de servir. También permite referirse a la prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales”.

Lo más importante para la delegación debe de ser mantener mejorar la imagen que tienen los usuarios y que el servicio sea valorado de manera positiva, garantizando un servicio continuo y de calidad.

El tiempo de repuesta a las gestiones que se presentan a realizar a la empresa es un punto importante e influye en la valoración que realizan los usuarios, de lo cual se encontró los datos que se detallan en a continuación:

5- Tiempo de respuesta de la empresa



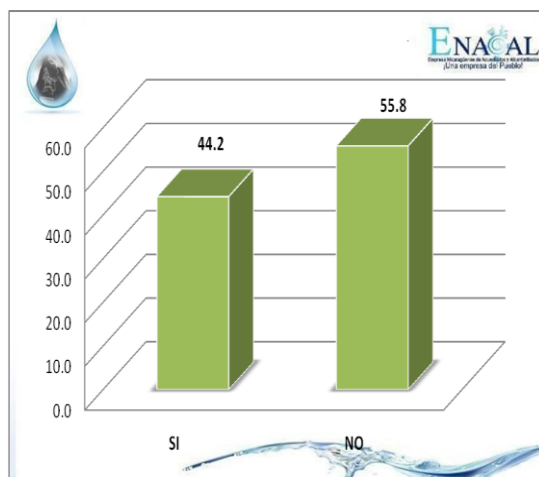
El tiempo de respuesta para las solicitudes de los usuarios es el plazo que tiene la empresa para dar una respuestas a las necesidades y gestiones de los usuarios, el cual está determinado de acuerdo a normativas dictadas por la Empresa y el reglamento del usuario establecido por el ente regulador Instituto Nicaragüense de

Acueductos y Alcantarillados Sanitarios; pero como sabemos estos procedimientos son llevados por los servidores públicos que atienden a la población, es necesario la aplicación correcta de los procedimientos y adecuada atención, en vista que cualquier mal proceso podría causar insatisfacción en los usuarios.

Así mismo se le dio salida a uno de los objetivos más importante de la investigación, que es el propositivo, para el cual se realizó una propuesta de normativa que regule la evaluación al desempeño del personal encargado de la atención a usuarios de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL –Estelí.

Otro punto importante para lograr la satisfacción de los usuarios, es la capacidad que tengan los funcionarios para atender a la población y la mejorar la calidad de servicio

Con las encuestas realizadas a los usuarios se logró apreciar que la opinión de estos es bastante pareja, un 44.2% considera que el personal que los atendió requieren de capacitación, mientras que el 55.8% considera que no es necesario que se capaciten.



(Blake 2007) “La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que tienen las organizaciones de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.”

La capacitación ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, es por eso que de capacitar a su personal para que estos adquieran mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, y puedan desempeñarse con éxito en su puesto; principalmente al personal encargado de la atención a usuarios, ya que el tratar con personas es algo muy complicado, porque deben de adaptarse a diferentes tipos de carácter; en el caso de los usuarios abordados la mayoría de los que contestaron que el personal requiere capacitación, sugirieron que a este personal se les debe de capacitar en relaciones humanas, atención al cliente, rapidez de atención, concentración laboral y respeto a usuarios.

Asi mismo para dar salida al objetivo propositivo, se creó una normativa que regule la evaluación al desempeño del personal encargado de la atención a usuarios de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL –Estelí; con la que se pretende estipular un proceso continuo y sistematizado que ayude a mejorar el desempeño de todos los funcionarios y con ello mejorar el servicio brindado a los usuarios, siendo este un servicio cálido y humanitario.

CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos en esta investigación, podemos observar que ENACAL es una institución del estado de Nicaragua que tiene un reglamento y normativas de funcionamiento, las cuales de manera formal se encuentran dirigidas o reglamentadas por la ley que regula el funcionamiento de las entidades del estado No. LEY 476, LEY DEL SERVICIO CIVIL Y DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA.

ENACAL tiene características que la identifican como una institución comprometida con su razón de ser que es la de brindar un servicio de calidad en cuanto al vital líquido se refiere; está conformada por áreas comercial, Técnica (operación y mantenimiento de sistemas de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario), administración, electromecánica y laboratorio; estas dos últimas atienden además los departamentos de Madriz y Nueva Segovia, que trabajan en su conjunto para llevar de manera continua el servicio a la población urbana y realizar un acompañamiento para la zona rural.

ENACAL no cuenta con un proceso organizado, sistematizado y dirigido a evaluar a su personal, razón por la cual es de mucha importancia el contar con una normativa que motive, regule y desarrolle el proceso de evaluación al desempeño

Los colaboradores en ENACAL están anuentes a que se realice el proceso de evaluación al desempeño estimando que este le trae muchos beneficios a la Institución.

Se identifica que en dependencia del área en la cual se encuentren ubicados los colaboradores se realizan acciones concretas que son estimadas por ellos como parte de

un empírico proceso de evaluación al desempeño el cual hasta el momento rinde sus frutos en el desarrollo del quehacer de la institución.

La evaluación del desempeño es la herramienta que se puede convertir en indicador objetivo que facilite a los jefes o a los comités evaluadores la revisión de factores de desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentaran equívocos al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa.

Tomando en cuenta la cultura organizacional, los criterios a evaluar, el fin y el alcance que la alta dirección pretenda alcanzar con la Evaluación del Desempeño, la ENACAL Estelí, debe evaluar a sus colaboradores utilizando el método de evaluación 360°, en vista que es una empresa estatal, la cual se debe para el pueblo y los usuarios deben de ser incluidos en este proceso tan importante, tomando en cuenta que el objetivo de la misma es lograr la satisfacción de los usuarios, brindando un servicio de calidad, tanto del vital líquido como de la atención; además de que es uno de los métodos más completo para realizar este trabajo.

El área Administrativa debe proyectar y controlar el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño; así como asesorar a los dirigentes en la aplicación y desarrollo del mismo.

La evaluación del desempeño de los trabajadores debe ser un proceso continuo (cotidiano), y a la vez periódico (con cortes temporales), de la evaluación integral de los

resultados y las conductas en la consecución de los objetivos.

La evaluación del desempeño debe abarcar a todos los trabajadores de las categorías ocupacionales y debe ser responsabilidad del jefe inmediato superior, sin excluir que este se asesore de cuantas personas estime pertinente.

Es de vital importancia conocer la satisfacción que se genera por la prestación de un servicio, en la ENACAL prácticamente se hace necesario tener claridad de la importancia que un buen servicio a los usuarios representa para la buena imagen de la institución lo cual contribuye al posicionamiento de la misma dentro de las instituciones de gobierno como un ente eficiente.

La importancia de la capacitación sobre todo al personal que trabaja directamente con la atención al usuario representa una oportunidad de mejora para ENACAL, pero igualmente se tiene que utilizar la evaluación al desempeño como el motor que impulsa al cambio.

Con la elaboración de la normativa que motive y regule el proceso de evaluación al desempeño ENACAL tiene la posibilidad de organizar parte de sus procesos en el área de recursos humanos, mejorar las dificultades en esta materia pero sobre todo motivar y encontrar elementos que le hagan ser una de las instituciones del estado más competentes.

La normativa que se propone enlaza o toma en cuenta las necesidades expresadas por los colaboradores en las entrevistas y encuestas, dando forma de esta manera a la posibilidad de ordenar el desempeño, motivar a la mejora continua pero sobre todo a la

búsqueda de los satisfactores que son tan necesarios para una mejor gestión del talento humano.

RECOMENDACIONES

1. Estudio y búsqueda de la aprobación de la normativa de Evaluación al desempeño con la finalidad de contribuir al funcionamiento de las diferentes áreas en ENACAL
2. Orientar los procesos de evaluación al desempeño por área estimando para ello la forma propia de funcionamiento en cada una de ellas.
3. Incluir dentro del POA institucional en lo concerniente al área de personal al menos de manera semestral capacitaciones que contribuyan a la mejora de la atención al cliente independientemente del área.
4. Hacer sondeos de opinión de manera semestral o anual en cada uno de los puntos de atención a los usuarios ya sea dentro del municipio de Estelí o en las filiales porque esto retroalimenta el trabajo realizado por cada una de las entidades y le da mayor validez a la implementación de la normativa.
5. Capacitar al personal que labora en el área Administrativa y jefes de áreas para que se motive a gestionar poco a poco los procesos de formación, promoción y evaluación del talento humano en la sucursal.

Bibliografía

Arias Galicai, Fernando. *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. 2006.

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas. *Aedipecv*. 2 de enero de 2002. <http://www.aedipecv.com/> (último acceso: 08 de 02 de 2016).

Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE). «Evaluación de programas educativos.» *Revista de Investigación Educativa* 18, n° 2 (2000): 713-721.

Blake, Oscar. *La Capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. 3era. argentina: Macchi, 2007.

Braidot, Néstor. *Neuromarketing en acción*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2013.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos Humanos*. 5ta. Colombia: Mc Graw Hill, 2000.

—. *Gestión del talento humano*. 2009.

—. *Gestión del talento humano*. 2009.

—. *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill, 2002.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 8va. Mexico: McGraw-Hill, 2007.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos 8va edición*. Santa Fe Bogota: Mc Graw Hill, 2004.

Coca Cola . *cocacola.es*. 04 de Septiembre de 2014.

http://www.cocacola.es/historia/origen-cocacola#.VUWQGY5E_Gd (último acceso: 02 de Mayo de 2015).

Cummings y Schwab, Donald. *RECURSOS HUMANOS, DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN*. MEXICO, 1985.

Decenzo, D. *Administración de Recursos Humanos*. Mexico DF: Editorial Limusa S.A, 2001.

Dessler, Gary. *Administración de personal*. 8va. Mexico: Prentice Hall, 2001.

Duran, M Herrera. *La Evolución del Desempeño en la Empresa Comercializadora*. 2011.

Fraga, Gabino. *Derecho Administrativo*. 36. MEXICO: PORRÚA, 1997.

France, Steve. «Diseño y aplicación de procesos de evaluación de 360°.» *Ed. Panorama, Primera Edición*, 1983: 37.

Galucci, Juan. *Modelo De funcionamiento organizacional*. 26 de octubre de 2011. <http://www.slideshare.net/profejuangallucci/modelo-de-funcionamiento-organizacional> (último acceso: Enero de 2016).

Gary, D. *Administración de Personal*. 8va. Mexico DF: Pearson Educación., 2001.

Gestoso, C. *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Mexico: McGraw-Hill, 2007.

Grasso, Livio. *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Cordoba, Argentina, 2006.

Gutman, Nicolas. *Estructura y Diseño Organizacional*. 19 de mayo de 2008. <http://www.slideshare.net/Guest108326/estructura-y-diseo-organizacional> (último acceso: Marzo de 2016).

H.B. *Diccionario de Psicología y Psiconálisis*. Buenos Aires: Paidós, 1977.

Hernández Darías, I, I Fleitas Triana, y D Salazar Fernández. «Particularidades de la

gestión de los recursos humanos en empresas cubanas.» *Revista Avanzada Científica* Vol. 14 No. 1, 2011.

Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P. *Metodología de la investigación*. México.: McGraw-Hill., 2006.

—. *Metodología de la Investigación*. Chile: MC Graw Hill, 2003.

Herrera, Msc. Beverly Castillo. «Seminario de Investigación.» *Seminario de Investigación I y II*. Editado por Facultad Regional Multidisciplinaria. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Septiembre de 2015. 26-30.

Hobbes, Thomas. *Del Ciudadano*. Caracas, Venezuela: Instituto de Estudios Políticos, 1966.

Hudson Global . *Hudson*. 02 de enero de 2011. <http://es.hudson.com/es-es/novedades-rrhh/premio-al-director-a-rr-hh> (último acceso: 08 de 02 de 2016).

Ivancevich Donnelly, Gibson. *Las Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana, 2005.

Keith, D., y J. Newstrom. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill, 2003.

Kotler & Armstrong. «Comunicación de valor para el cliente: Publicidad y relaciones publicas.» En *Funamentos de Marketing*, de Kotler y Gary, Armstrong Philip, 354 - 389. México: Pearson, 2013.

Labrador, Hender. «La Satisfacción del Cliente.» 2006. <http://www.henderlabrador.galeon.com/> (último acceso: 15 de febrero de 2016).

Latorre A., Rincón D. y Arnal, J. . *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Barcelona Experiense SL, 2003.

Lloyd, Byars, y W. L Rue. *Gestión de Recursos Humanos*. División IRWIN. España: Mosby, 1996.

Maquiavelo, Nicolas. *El Príncipe. Obras Políticas*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1971.

Miranda, J. *RACIONALIZACIÓN – Metodologías y Técnicas de Análisis Organizacional*. 2011. <http://www.scribd.com/doc/60923105/9/MODO-DE-ESTRUCTURAS-ORGANIZACIONALES>. (último acceso: 24 de marzo de 2016).

MODO. *El Museo del Objeto del Objeto*. 05 de Mayo de 2014. <http://elmodo.mx/el-modo-del-modo/pepsi-su-historia-y-voceros/> (último acceso: 02 de Mayo de 2015).

Peña, Carlos. *Evaluación del desempeño del talento humano*. 2009. <http://gerenciacarlos.zoomblog.com/archivo/2009/10/25/evaluacion-del-desempeno-del-talento-humano> (último acceso: noviembre de 2015).

Pradeep, A.K. «Puromarketing.» *Puromarketing*. 2011. <http://www.puromarketing.com/44/8770/neuromarketing-ciencia-para-conocer-reacciones-instintos-consumidor-ante-publicidad.html> (último acceso: 25 de Junio de 2015).

Reyes, S; Mayo, J y Loredó, N. *Observatorio de la economía Latinoamericana*. 16 de febrero de 2009. <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2009/bac.htm> (último acceso: 2016 de febrero de 15).

Ruiz. *El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos*. 2004.

Ruíz, Felix. *Neuromarketing: El experimento de Coca-Cola y Pepsi*. 31 de 05 de 2013.

<http://www.educadictos.com/neuromarketing-el-experimento-de-coca-cola-y-pepsi/> (último acceso: 12 de 05 de 2015).

Sabino, C. *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Lumen-Humanitas, 1996.

Sabino, Carlos. *El proceso de la investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo, 1992.

Sastre, Migue, y Eva. Aguilar. *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill., 2003.

Tamayo y Tamayo, Mario. *El Proceso de la Investigación Científica*. 4ta. Mexico: Editorial Limusa, 1997.

Tamayo., Tamayo y. *El Proceso de la Investigación Científica*. 4ta. Mexico: Limusa Noriega Editores, 2003.

TEA-CEGOS, S.A. *CEGOS*. 22 de JUNIO de 2002.

<http://www.cegos.es/actualidad/premios-cegos/> (último acceso: 08 de 02 de 2019).

Valleta, María Laura. *Diccionario Jurídico*. Argentina, 1997.

Vásquez, Gustavo Hector. *Neurociencias Bases y Fundamentos*. Buenos Aires: Polemos, 2005.

Y Betancourt Agüero; Juan Carlos Mayo A. «eumed.net.» 2010. <http://www.eumed.net/> (último acceso: 01 de 05 de 2016).