

**FUERZA AÉREA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE OFICIALES**



**INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL**

“DESARROLLO DEL PERSONAL DE AVIADORES COMO PARTE DE  
LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ”

**PRESENTADO POR:**

CAP. FAP (R) WILSON HUMBERTO DIAZ VILCHEZ

**LIMA – 2020**

## **DEDICATORIA**

A Dios y mi familia por el apoyo constante durante mi formación como Militar y Profesional en la FAP.

## **AGRADECIMIENTO**

El especial agradecimiento para la realización del presente informe de Experiencia Profesional a la Escuela de Oficiales por ser mi Alma Mater, a aquellos formadores y guías de los conocimientos adquiridos, que son necesarios para la formación profesional, moral y ética en la que desde los primeros años como supieron inculcar en todos los campos que son imperiosos para la formación como militar, lo cual influye directamente en el profesionalismo alcanzado.

El agradecimiento al personal asesor por sus contribuciones con fines de mejora de presente informe de experiencia profesional

A Dios que es la fuerza espiritual necesaria la lograr la justicia, y mantener la salud necesaria para poder dar lo máximo del profesionalismo.

A mi familia, la cual siempre me da las fuerzas para continuar adelante y esforzarse más para alcanzar las metas profesionales.

## ÍNDICE

PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
RESUMEN	v
LISTA DE CUADROS O TABLAS	vi
LISTA DE FIGURAS O GRÁFICAS	vii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO SITUACIONAL	11
2.1 AMBITO DEL PROBLEMA	12
2.2 ASPECTO LEGAL	13
2.3 ASPECTO DOCTRINARIO	19
2.4 ASPECTO ORGANIZATIVO	22
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	26
3.1 MARCO TEÓRICO	27
3.2 TÉRMINOS BÁSICOS	33
CAPÍTULO IV: SUPUESTOS DE SOLUCIÓN	38
CAPÍTULO V: PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	43
CAPÍTULO VI: RESULTADOS	45
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES	54
CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES	57
CAPÍTULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	59
CAPÍTULO X: ANEXOS	61
ANEXO I Encuesta “Desarrollo de los RR.HH. en la FAP”	62
ANEXO II “Manual de Desarrollo de los RR.HH. en la FAP”	64

## RESUMEN

Este trabajo es el resultado de una búsqueda exhaustiva de información sobre los procedimientos a ser utilizados para la Gestión de Personal y Desarrollo Humano a nivel de Aviadores FAP (Aunque se puede generalizar al personal en general), como parte de las Funciones de la Dirección de Personal para el cumplimiento de la Misión Institucional, la cual ha sido planteada en el análisis situacional y marco teórico.

Respecto a la metodología seguida, se ha realizado un trabajo de tipo descriptivo (Describe los antecedentes y normatividad institucional sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos), nivel aplicado (Se quiere resolver un problema institucional práctico) y diseño no experimental (No se realiza experimento, se trabaja con datos históricos y encuestas).

Se planteó el trabajo en dos etapas, la primera que, es una encuesta para saber la situación actual que se sigue para la normatividad y procesos que se utilizan para el desarrollo de los recursos humanos en la FAP (Anexo I) y la segunda etapa que es la confección de un documento sobre el “DESARROLLO DEL PERSONAL DE AVIADORES COMO PARTE DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ” (Anexo II).

De la información documental, se puede concluir los antecedentes detallan la obligación institucional para desarrollar un documento normativo a modo de Manual de Desarrollo de los Recursos Humanos para la mejora de las Funciones de la Dirección de Personal FAP, pero que a la fecha no se aplica a cabalidad. Además se manifiesta la importancia de contar con dicho manual para el desarrollo de las actividades en las diferentes Unidades y Dependencias FAP.

**Palabras clave:** Gestión de Personal, Desarrollo humano, Misión institucional, Recursos humanos, Normatividad.

## LISTA DE CUADROS O TABLAS

TABLA N° 1: DETALLE DE LA POBLACIÓN .....	40
TABLA N ° 2: DETALLE DE LA MUESTRA .....	41

## LISTA DE FIGURAS O GRAFICAS

GRAFICA N° 1: Resultado de la Encuesta respecto a la pregunta N° 1.....	46
GRAFICA N° 2: Resultado de la Encuesta respecto a la pregunta N° 2.....	47
GRAFICA N° 3: Resultado de la Encuesta respecto a la pregunta N° 3.....	48
GRAFICA N° 4: Resultado de la Encuesta respecto a la pregunta N° 4.....	48
GRAFICA N° 5: Resultado de la Encuesta respecto a la pregunta N° 5.....	49
GRAFICA N° 6: Resultado de la Encuesta respecto a la pregunta N° 6.....	50
GRAFICA N° 7: Resultado de la Encuesta respecto a la pregunta N° 7.....	50
GRAFICA N° 8: Resultado de la Encuesta respecto a la pregunta N° 8.....	51
GRAFICA N° 9: Resultado de la Encuesta respecto a la pregunta N° 9.....	52
GRAFICA N° 10: Resultado de la Encuesta respecto a la pregunta N° 10.....	52

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

Para el presente trabajo de investigación en la modalidad de Experiencia Profesional, se ha creído por conveniente desarrollar el tema “DESARROLLO DEL PERSONAL DE AVIADORES COMO PARTE DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ”

En la actualidad, gestión de los recursos humanos juega un papel fundamental en toda institución más aún en las instituciones del estado, como es el caso de la Fuerza aérea del Perú. La gestión de los recursos humanos es sinónimo de administración es decir el manejo adecuado del personal empleado o colaborador. Ahora, el desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial de los trabajadores, evaluar la motivación de los mismos, controlar el desempeño de las tareas, incentivar la participación y estudiar el absentismo y sus causas.

El recurso humano es un aspecto fundamental en cualquier organización. Nunca se debe obviar la importancia del recurso humano en el camino hacia la mejora y excelencia. Es el capital más valioso. Sólo con una buena dirección de las personas conseguiremos mejorar los procesos.

Dentro el ámbito descrito anteriormente, la Fuerza Aérea del Perú, como una de las instituciones tutelares de la Patria para la Defensa Nacional, requiere fortalecer el factor humano, mediante un adecuado plan debidamente estructurado, motivo que justifica plenamente la realización del tema asignado

Este documento presenta una investigación que servirá como testimonio de su titulación; y que desarrolla como tema principal la contextualización de la elaboración de un manual de desarrollo de los recursos humanos en la FAP. Este tema se origina primero en la necesidad de mejorar el sistema de gestión de personal, igualmente por las exigencias especiales que trae como consecuencia el realizar actividades, en la Dirección General de Personal FAP que exigen un desempeño eficiente y seguro en el cumplimiento de la misión institucional.

Por lo anteriormente expuesto, el proponer este documento “Manual de Desarrollo de los Recursos Humanos de la Fuerza Aérea del Perú”, incluirá los fundamentos que son inherentes a los recursos humanos, los que deben ser idóneos, adecuados, eficientes y

eficaces para la Gestión de Personal y que en la actualidad la institución no cuenta con dicho documento.

Para la mejor comprensión del trabajo y atendiendo a la necesidad de aplicación de la metodología de trabajo, se plantea y desarrolla en diez capítulos. En el capítulo I, se detalla la introducción al tema propuesto. En el Capítulo II, se detalla el análisis situacional y su normativa. En el Capítulo III, se desarrolla el marco teórico necesario para la mejor comprensión de los temas a describir. En el Capítulo IV, se desarrolla los supuestos de solución que son básicos para el inicio del tema. En el Capítulo V, se desarrolla el estudio planteado, es decir las encuestas y procedimientos a realizar. En el Capítulo VI, se detallan los resultados de la implementación de este tema. En el Capítulo VII, se manifiestan las conclusiones más resaltantes. En el Capítulo VIII, se detallan las recomendaciones. En el Capítulo IX, se detalla la bibliografía utilizada a lo largo del desarrollo del informe de experiencia profesional y en el Capítulo X, se detallan los anexos correspondientes a las encuestas y a la elaboración de un manual de desarrollo del personal de aviadores como parte de los recursos humanos en la Fuerza Aérea del Perú.

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 2.1. AMBITO DEL PROBLEMA

El recurso humano de toda institución debe encontrarse estructurado de la manera adecuada, mantenido los parámetros establecidos para el rendimiento laboral, lograndose la motivación y la preparación necesaria para transmitir al resto de la organización y así mismo lograr los objetivos institucionales propuestos. Los problemas mas comunes respecto a los recursos humanos son: Exceso o falta de personal, Falta de capacitación, Falta de compromiso y conciencia laboral, Métodos de selección poco apropiados, Miedo a no contratar las personas adecuadas, Problemas de comunicación, Relación con abogados y sindicatos y Manejo de los beneficios laborales.

La importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado, más valioso en toda sociedad. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Según el Plan Operativo Institucional de la FAP (2016), se manifiesta que, según su organigrama, la Fuerza Aérea del Perú es el órgano de ejecución encargado de la Organización, Preparación, Formación, Capacitación, Especialización, Perfeccionamiento, Entrenamiento, Mantenimiento y Equipamiento del Componente Aéreo de las Fuerzas Armadas, en función a los objetivos y de las políticas de Seguridad, Defensa Nacional. Así mismo, en la caracterización de la Problemática, se establecen como debilidades:

- El nivel de entrenamiento de las Tripulaciones Aéreas, Defensa Aérea y Fuerzas Especiales, se encuentra por debajo de los estándares requeridos para cumplir con los planes de operaciones.
- Motivación del Personal afectado por el Bajo nivel remunerativo.

- Los recursos asignados a la Fuerza Aérea del Perú son insuficientes para el cumplimiento de su misión.

La Fuerza Aérea del Perú, requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, que se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. La FAP en la actualidad cuenta con el siguiente personal: Oficiales 1,627, Técnicos y Sub-oficiales 6,123, Personal Civil 7,369 y Personal Cas 511.

Las deficiencias o debilidades presentadas en el POI hacen posible que los recursos humanos sean de importancia y su evaluación pueda presentar la mejora de la institución, por lo que se sustenta un análisis o diagnóstico situacional actual.

## **2.2. ASPECTO LEGAL**

### **2.2.1. La constitución Política del Perú(1993), establece lo siguiente:**

#### **Artículo 165: Finalidad de las fuerzas armadas**

Las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la Independencia, la Soberanía y la Integridad Territorial de la República, asumen el control del orden interno de conformidad con el Artículo 137° de la Constitución.

#### **Artículo 168: Organización y funciones de las fuerzas armadas y la policía nacional**

Las leyes y reglamentos respectivos, determinan la organización, las funciones, las especialidades, la preparación y el empleo, y norman la disciplina de las Fuerza Armadas y de la Policía Nacional.

### **2.2.2. Decreto Legislativo N° 1134. “Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa”, establece lo siguiente:**

#### **“TÍTULO II**

#### **COMPETENCIAS Y FUNCIONES DEL MINISTERIO DE DEFENSA**

#### **CAPÍTULO I**

#### **ÁMBITO DE COMPETENCIA**

#### **Artículo 4.- Ámbito de competencia**

El Ministerio de Defensa es la entidad competente en los siguientes ámbitos:

1) Seguridad y defensa nacional.

2) Fuerzas armadas.

...

## **CAPÍTULO II**

### **FUNCIONES**

#### **Artículo 5.- Funciones rectoras**

El Ministerio de Defensa, en el ámbito de su competencia y en concordancia con la Constitución Política del Perú, cumple con las siguientes funciones rectoras:

1) Dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar la Política de Seguridad y Defensa Nacional, en concordancia con lo dispuesto por el Presidente de la República en su calidad de Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas, así como con los acuerdos adoptados por el Consejo de Seguridad y Defensa Nacional y la normativa vigente.

2) Garantizar, a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y las Instituciones Armadas, la soberanía e integridad territorial en los espacios aéreo, terrestre, marítimo, lacustre y fluvial.

## **TÍTULO IV**

### **CAPÍTULO II**

#### **INSTITUCIONES ARMADAS**

#### **Artículo 17.- Fuerza Aérea del Perú**

La Fuerza Aérea del Perú es una institución de las Fuerzas Armadas, dependiente del Ministerio de Defensa, responsable de defender al Perú de sus amenazas, mediante el empleo del poder aeroespacial; con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República.

Se rige por la Constitución Política del Perú, su propia normativa, el presente Decreto Legislativo y demás normas legales pertinentes. Es comandada por el Comandante General de la Fuerza Aérea del Perú, quien es designado por el Presidente de la República conforme a la normativa específica, y depende del Ministro de Defensa.”

**2.2.3. Decreto Legislativo N° 1136. “Decreto Legislativo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas”, establece lo siguiente:**

**TÍTULO II**

**COMPETENCIAS Y FUNCIONES**

**CAPÍTULO I**

**COMPETENCIAS**

**Artículo 3°.- Ámbito de Competencia**

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas efectúa el planeamiento, preparación, coordinación y conducción de las operaciones y acciones militares conjuntas de las Fuerzas Armadas, en función de los objetivos de la Política de Seguridad y Defensa Nacional, a fin de garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República.

**CAPÍTULO II**

**FUNCIONES**

**Artículo 4°.- Funciones.**

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas desarrolla las siguientes funciones:

4.1. Garantizar a través de las Fuerzas Armadas, la soberanía e integridad territorial en los espacios aéreo, terrestre, marítimo, lacustre y fluvial de acuerdo con la Constitución Política del Perú y las leyes vigentes.

4.5. Participar en la concepción y ejecución de la Política de Seguridad y Defensa Nacional en el campo militar.

4.12. Planificar, organizar, dirigir y conducir las operaciones y acciones militares conjuntas de las Fuerzas Armadas, en función de los objetivos de la Política de Seguridad y Defensa Nacional.

4.22. Centralizar el proceso de actualización de la doctrina conjunta de las Fuerzas Armadas, de conformidad con la Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional para su posterior difusión.

4.23. Aprobar las disposiciones normativas que le correspondan.

**2.2.4. Decreto Legislativo N° 1139 “Ley De La Fuerza Aérea Del Perú”, establece lo siguiente:**

## **“TÍTULO II**

### **COMPETENCIAS Y FUNCIONES**

#### **CAPÍTULO I**

##### **COMPETENCIAS**

###### **Artículo 3.- Ámbito de competencia**

La FAP controla, vigila y defiende el espacio aéreo del país, que cubre su territorio y el mar adyacente hasta el límite de las doscientas millas, de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado, con el propósito de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República.

...

#### **CAPÍTULO II**

##### **FUNCIONES**

###### **Artículo 4.- Funciones**

La FAP, en el marco de sus competencias, cumple las siguientes funciones:

1) Garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República, en el ámbito de su competencia.

2) Ejercer el control, la vigilancia y la defensa del espacio aéreo del país, en concordancia con la normatividad vigente.

...

7) Conducir las acciones de preparación, formación, capacitación, especialización, perfeccionamiento, entrenamiento, mantenimiento y equipamiento del Componente Aéreo de las Fuerzas Armadas, en función de los objetivos y de las Políticas de Seguridad y Defensa Nacional.

12) Formular la Política General de la institución, para el cumplimiento de la misión asignada.

13) Formular y desarrollar doctrina en el ámbito de su competencia

### **TÍTULO III**

## **ORGANIZACIÓN**

### **CAPÍTULO II**

## **DEL ALTO MANDO**

### **Artículo 7.- Funciones**

Son funciones del Comandante General de la Fuerza Aérea del Perú, las siguientes:

2) Conducir las acciones de preparación, formación, capacitación, especialización, perfeccionamiento, entrenamiento, mantenimiento y equipamiento del Componente Aéreo de las Fuerzas Armadas, en función de los objetivos y de la Política de Seguridad y Defensa Nacional, para lo cual administra y ejecuta los recursos presupuestales asignados.

13) Formular y desarrollar la doctrina en el ámbito de su competencia.

14) Formular, normar, coordinar, conducir y supervisar las políticas de gestión institucional, requeridas para la preparación, formación, capacitación, especialización, perfeccionamiento, entrenamiento, mantenimiento y equipamiento del Componente Aéreo de las Fuerzas Armadas del Perú

23) Aprobar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, en concordancia con los lineamientos del Sector Defensa, así como supervisar su permanente ejecución, evaluación y actualización.

**2.2.5. Decreto Legislativo N° 1142. “Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas”, establece lo siguiente:**

**“TÍTULO II**

**PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS**

**CAPÍTULO I**

**FINALIDAD**

**Artículo 4.- Finalidad**

La modernización de las Fuerzas Armadas se inserta en el proceso de modernización del Estado Peruano y tiene como finalidad fundamental obtener mayores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión institucional y operacional de las Fuerzas Armadas, en sus diferentes instancias y capacidades; de manera que su preparación, equipamiento y empleo sirva para garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República, así como en el desarrollo económico y social del país, en armonía con la Política de Seguridad y Defensa Nacional.

**CAPÍTULO II**

**FUNDAMENTOS DE LA MODERNIZACIÓN**

**Artículo 5.- Objetivos del proceso de modernización**

Son objetivos del proceso de reforma y modernización de las Fuerzas Armadas:

3) Contar con Fuerzas Armadas con capacidades operacionales suficientes para disuadir, responder y enfrentar eficazmente a las amenazas existentes en el escenario de la Defensa Nacional.”

8) Crear nuevos sistemas y mejorar los existentes que atiendan las necesidades de corto, mediano y largo plazo, en los ámbitos terrestre, naval y aeroespacial.

10) Disponer de recursos humanos idóneos, convicción militar, leales y respetuosos de los principios democráticos, de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario, que guíen su accionar sobre la base del Código de Ética del Personal de las Fuerzas Armadas

12) Contar con una doctrina moderna para la preparación y empleo de las Fuerzas Armadas

13) Fortalecer la captación, formación, capacitación y perfeccionamiento de líderes militares académicamente capaces de conducir, de modo adecuado, a las Fuerzas Armadas en todos sus niveles de Comando

### **2.3. ASPECTO DOCTRINARIO**

**2.3.1. La DBF1. “Doctrina Básica de la Fuerza Aérea del Perú”, precisa lo siguiente:**

#### **CAPÍTULO II**

#### **DOCTRINA**

#### **3.- PERSONAL FAP Y SU RELACIÓN CON LA DOCTRINA**

El permanente estudio de las creencias, lineamientos y principios de la guerra aérea es esencial para el desarrollo profesional de todos los hombres y mujeres que conforman la Fuerza Aérea del Perú. El entendimiento de la doctrina, es elemental para comprender el carácter fundamental y las capacidades de combate del Poder Militar Aeroespacial.

Esta realidad, adquiere mayor relevancia en un entorno en el cual las operaciones conjuntas, cubren la mayor gama de operaciones en el ámbito de responsabilidad de nuestras Fuerzas Armadas. Los hombres y mujeres del aire tienen que entender su propia doctrina para poder integrar fuerzas aeroespaciales dentro del ambiente de una guerra conjunta. Un entendimiento pleno de la doctrina del Poder Militar Aeroespacial tiene que ser la preocupación real, constante y diaria del personal que integra la Fuerza Aérea del Perú.

**2.3.2. Manual FAP 1-8. “Doctrina”, “Doctrina Operacional de Personal”,  
precisa lo siguiente:**

## **CAPITULO I GENERALIDADES**

### **1.- OBJETO**

Establecer los principios fundamentales que orienten las actividades del Sistema de Personal.

### **3.- FINALIDAD**

Unificar y orientar bajo una misma concepción todo el pensamiento y acción en el manejo y administración del Potencial Humano de la FAP, en armonía con los principios fundamentales que la rigen.

...

## **CAPITULO II MARCO LEGAL Y DOCTRINARIO**

### **7.- MARCO DOCTRINARIO**

¡- El Personal:

El Personal es el elemento más importante de toda organización y por ende de la Fuerza Aérea del Perú; es el que administra y por lo tanto el que asume.

Función eje o función nuclear de la Administración es por eso que debe tomársele como el elemento fundamental de la Doctrina Específica de Personal.

El Personal para trabajar y servir a la Fuerza Aérea, requiere de una vocación, espíritu aeronáutico y mística FAP, que se desarrollarán con los hábitos de disciplina y abnegación hasta alcanzar el más alto grado de entrega a su carrera en la Fuerza Aérea y que, la propia vocación demanda.

El Personal individual y colectivamente trabajará en forma interrelacionada e interdependiente para cumplir con la finalidad primordial encomendada a la Fuerza Aérea del Perú.

...

## CAPITULO IV

### LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SUS PRINCIPIOS

#### 8.- CONSIDERACIONES GENERALES

Las posibilidades de una Institución para acceder a un mayor y pronto desarrollo dependerán, en una medida considerable, de la forma en que su personal puede ser administrado y utilizado. En consecuencia, todo Comando debe ser capaz de trabajar eficazmente con el personal y de resolver los muchos y variados problemas que entraña su manejo.

Está demostrado que, para asignar a un hombre un puesto determinado en forma precisa y utilizarlo eficientemente, debe conocerse profundamente la naturaleza humana y las técnicas de la administración de Personal, sólo así se podrá obtener la mayor eficiencia del potencial humano y la mayor eficacia en la aplicación de los procesos técnicos y las acciones administrativas de personal.

La administración de personal es un proceso común a todo grupo organizado sea éste público o privado, civil o militar, y se manifiesta mediante la presencia de actividades que tienen por objeto obtener la mayor eficiencia con el menor esfuerzo; estas actividades deben responder a principios y criterios previamente definidos, armonizándoles con los fines y objetivos que se persiguen en el ámbito institucional.

#### 10.- OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Una buena administración de Personal, siempre estará referida a la máxima y eficiente utilización del Potencial Humano; por consiguiente los objetivos se lograrán si los principios básicos de la administración de Personal son aplicados y respetados; dichos objetivos son:

##### **e.- Asegurar el desarrollo profesional**

El personal siempre busca el mejoramiento profesional y mayor conocimiento. Conviene aprovechar las oportunidades para el mejoramiento del individuo, mediante la evaluación, promoción, rotación inteligente y progresiva en los empleos.

## **11.- PRINCIPIOS BÁSICOS:**

La administración de Personal en la FAP se rige por los Principios Básicos de Personal, Organización y de Economía de Movimientos, los cuales se describen a continuación:

### **a.- De Personal:**

Resaltan el valor, el trato digno, óptimo empleo, desarrollo profesional y cualidades morales de los recursos humanos, como se pretende a continuación:

#### **1) Del Valor del Recurso Humano:**

La Persona constituye el recurso más important y valioso de la organización; es el elemento pensante que administra, ordena, emplea y controla las máquinas, equipos, materiales, dinero, información y optros recursos, para el logro de la misión institucional.

## **2.4. ASPECTO ORGANIZATIVO**

**2.5. La Ordenanza FAP 20-29. “Organización” – “Manual de organización y funciones de la Dirección General de Personal”, precisa lo siguiente:**

### **CAPÍTULO I**

#### **GENERALIDADES**

##### **1.- OBJETO**

Establecer detalladamente la misión y estructura orgánica la Dirección de Personal (DIGPER), las tareas de sus diferentes Dependencias, así como las funciones y responsabilidades correspondientes.

##### **3.- FINALIDAD**

El presente Manual tiene por finalidad proporcionar un conocimiento integral de la organización de la Dirección de Personal, así como establecer en forma concreta la naturaleza y descripción de las funciones que corresponden a cada nivel orgánico, con sus grados de autoridad y responsabilidad, que permitan asegurar el logro de la misión asignada al DIGPER.

#### **4.- ALCANCE**

Todas las Dependencias y Unidades Subordinadas de la Dirección General de Personal; así como el Personal Militar y Civil están sujetos a lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones.

#### **5.- BASE NORMATIVA**

El presente Manual de Organización y Funciones, tiene como base normativa la Ordenanza FAP 20-29 vigente, que establece la Organización la Dirección de Personal.

### **CAPÍTULO III**

#### **DIRECCIÓN**

##### **1.- TAREA**

Asegurar el cumplimiento de la misión asignada al DIGPER.

##### **2.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DIRECTOR**

El cargo de Director de Personal será ocupado por un Oficial General FAP de Armas, quién se responsabilizará ante el Comandante General por el desempeño de las siguientes funciones:

b.- Intervenir en el Planeamiento General de la FAP, en el área de personal, a fin de lograr el empleo oportuno y eficaz del potencial humano.

c.- Dirigir el Sistema de Personal de la FAP, supervisar y controlar el funcionamiento de los diferentes Subsistemas que lo conforman.

k.- Formular, emitir y/o proponer, según sea el caso, las normas administrativas internas de la Institución en el área de personal, de acuerdo con la política de la Superioridad y las normas legales vigentes, supervisando el cumplimiento de las mismas.

o.- Supervisar la administración de los recursos humanos de la Institución, los procedimientos de personal referidos a la obtención, clasificación, asignación, evaluación, promoción, separación del servicio; así como, los procesos

administrativos de orden laboral y penal militar que sean dispuestos por la autoridad judicial competente.

**2.6.El Manual FAP 30-1. “Personal General” – “Administración de Personal en la FAP”, precisa lo siguiente:**

**CAPITULO I**

**GENERALIDADES**

**1.- OBJETO**

Establecer los conceptos, funciones y procedimientos de la administración de Personal, en armonía con las disposiciones legales, laborales y administrativas de Gobierno e Institucionales.

**3.- FINALIDAD**

Permitir la máxima utilización y rendimiento del potencial humano, mediante una eficiente Administración de Personal, acorde con los avances de la ciencia administrativa y la legislación laboral.

**4.- ALCANCE**

A todas las Unidades y Dependencias FAP.

**CAPITULO II**

**CONCEPTOS PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DE LA  
ADMINISTRACION DE PERSONAL**

**5.- CONCEPTOS**

La Administración de Personal se inspira en varias disciplinas relacionadas entre sí, tales como la psicología, la sociología, la antropología, el derecho, la economía, la pedagogía y la ingeniería industrial; a más de la ciencia que han hecho que voceros institucionales proclamen a menudo que la fuerza laboral constituye lo más importante en una organización. En años recientes, la magnitud de este movimiento ha trascendido las fronteras de la

organizaci3n empresarial afirmando que: 'La gente es nuestra m1s importante riqueza'.

La Administraci3n de Personal dentro del ambiente empresarial ha venido moderniz1ndose a trav3s de la historia, desde la simple responsabilidad de llevar registros hasta la administraci3n completa del potencial humano.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

## **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **3.1. MARCO TEÓRICO**

El siguiente marco teórico ha considerado tomar en cuenta los conceptos según autor y que se detallan a continuación.

Según Alles M. (2007, p. 57-89), se establece que:

#### **3.1.1 EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

Para desterrar la idea generalizada de que talento es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomar acciones para su mejora, nuestra propuesta consisten trabajar a partir de las competencias; no de todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior. La excepción respecto de este comentario, como todos los que trabajan en la especialidad ya saben, la constituyen aquellas personas que se encuentran en un plan de carrera o plan de sucesión: en estos casos, las competencias a desarrollar serán las de la nueva posición a ocupar.

Sin dejar de reconocer la importancia de los conocimientos en la performance de las personas, a partir de este capítulo sólo nos ocuparemos del desarrollo de competencias como la manera más adecuada para el desarrollo del talento humano. Al menos se hará foco en este aspecto, aunque el tema referido a los conocimientos puede ser mencionado de manera colateral.

#### **Qué significa desarrollo de competencias**

Peter Drucker escribía en 1989: La educación se transformará en las próximas décadas más de lo que lo ha hecho desde que, hace más de trescientos años, fue creada la escuela moderna gracias al libro impreso. Una economía en la que el conocimiento ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riqueza, formula a las instituciones educativas nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad educativas. Continúa más adelante: Tendremos que redefinir el concepto de persona formada. Están cambiando de modo espectacular y rápido los métodos de aprendizaje y de enseñanza, en parte como resultado de nuevos desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y aprender, y en parte por la nueva tecnología. Drucker plantea, además, una relación muy interesante entre tener información y que

esta se transforme en algo útil. ¿Cómo lograr que esto último suceda? A través de un aprendizaje organizado, sistemático y con objetivos. Finalmente, si bien la obra de Drucker es interesante en toda su extensión, tomaré un último concepto con relación a la temática que nos ocupa: La sociedad del conocimiento requiere que todos sus miembros aprendan a aprender.

Para la transmisión de nuevos conocimientos se sugiere en todos los casos un doble camino: los conocimientos teóricos sumados a la experimentación práctica, como una forma de comprender mejor la temática y de fijar los conocimientos. En ocasiones las personas rechazan los cambios, y una forma de debilitar sus barreras frente a estos es a través de la experimentación.

Cuando una persona puede llevar a su universo cotidiano los conocimientos teóricos, se siente más proclive a aplicarlos en el día a día. Si la capacitación de adultos tiene todas estas dificultades cuando tan sólo de conocimientos se trata, imaginemos lo que sucede cuando se les pide a personas adultas que modifiquen mucho o poco sus comportamientos...

Desarrollo de competencias implica cambio de comportamientos.

Cuando se hace referencia a la necesidad de capacitar en materia de competencias se utiliza el término desarrollo como una forma de incluir dentro del mismo concepto tanto la capacitación como el entrenamiento. Los distintos especialistas coinciden en este aspecto. Para modificar comportamientos se requiere de un proceso que explicaremos detalladamente más adelante. Este proceso de aprendizaje que permite cambiar comportamientos no se logra sólo conociendo acerca del tema. No se trata de la fórmula del interés compuesto, que una vez conocida se aplica en el trabajo o, si se la estudian años más jóvenes, tomando un libro de la biblioteca se puede refrescar el conocimiento y calcular el interés requerido. (Por favor, no quiero decir que las matemáticas sean simples, sólo lo menciono como un ejemplo para explicar una idea.) Cambiar comportamientos es un proceso mucho más largo y dificultoso. Sin embargo, en el mercado existen también falsos especialistas que pretenden hacer creer que a través de cualquier curso prearmado -que comúnmente se denominan "enlatados"- es factible mejorar comportamientos relacionados con determinadas competencias.

Según el Diccionario del español actual, la primera acepción de desarrollares: "dar mayor magnitud o relevancia a algo", y la séptima acepción: "crecer hasta alcanzar el grado de madurez o perfección". Esta última es, sin lugar a dudas, la definición que más se aproxima al significado de la expresión "desarrollo de competencias".

Por lo tanto, podríamos definir desarrollo como las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

Cuando hablamos de "autodesarrollo de competencias" nos referimos a las acciones que cada uno quiere encarar para alcanzar el nivel de madurez o perfección que en esa competencia desea tener. Para que esto sea factible deberá tomarse algún parámetro de comparación, por ejemplo, la evaluación de desempeño u otra evaluación que haya determinado el grado de desarrollo, que un individuo tiene, o no, de una o varias competencias. Por lo tanto, cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia a una serie de actividades que se realizan con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia en particular.

### **Guías de autodesarrollo**

Spencer y Spencer, presentan ejemplos para las guías de autodesarrollo: leer libros, tomar cursos, comprometerse con actividades, buscar asignaciones especiales, participar en una rotación positiva de trabajos, trabajar para mentores. Todo lo mencionado debe presentarse "competencia por competencia".

Si la guía es interna (para una empresa en particular) se podrían consignar, por ejemplo, los nombres de posibles mentores o títulos de trabajos realizados por personas de la misma organización, etc. Igualmente, al prepararse una guía de autodesarrollo a medida de una organización se pueden mencionar ofertas de entrenamiento dentro y fuera de la empresa, oportunidades de carrera y cursos disponibles en universidades locales, entre otras variantes.

Las guías de autodesarrollo tendrán gran utilidad (y uso) sólo si se dan las condiciones: que las personas se autoevalúen y/o conozcan su evaluación de competencias, y que deseen desarrollarse. Si ambas condiciones no se verifican -es

decir, si no se conoce qué se debe desarrollar y/o no se tiene el deseo de hacerlo- todo será inútil. Más adelante nos referiremos a este tema nuevamente.

### **El aprendizaje en equipo**

Peter Senge se pregunta: ¿cómo es posible que un grupo de talentosos managers con un coeficiente individual promedio de 120 puedan tener como colectivo un coeficiente intelectual de 63?. Para este autor, la disciplina del aprendizaje aborda esta paradoja. Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

En otra parte de la obra dice: las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Para Senge, la disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo" la capacidad de sus miembros para "suspender sus supuestos" e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto".

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un grupo humano. Si no se los detecta, atacan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.

Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender, sintetiza Senge.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos.

Sin embargo, dice Senge, la visión compartida y el talento no son suficientes para aprender.

Sigue más adelante: El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizacional. Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no hay aprendizaje organizacional.

Senge asegura que el aprendizaje en las organizaciones tiene tres dimensiones críticas:

1. La necesidad de resolver problemas complejos. Los equipos deben aprender a utilizar las mentes brillantes y no fijar el nivel del equipo por debajo del de una persona en particular. El equipo debe aprovechar las mentes brillantes.
2. La necesidad de una acción innovadora y coordinada.
3. El rol que los miembros de un equipo puedan tener en otros equipos.

Si bien el aprendizaje en equipo supone aptitudes y conocimientos individuales, es una disciplina colectiva, que implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión (las dos maneras en que "conversan" los equipos). En el diálogo existe la exploración de asuntos complejos donde se "escucha" a los demás. En cambio, en la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor, para respaldar decisiones que se deban tomar.

Según Chiavenato, I. (2007, p. 124-125), se establece que:

### **3.1.2 DESARROLLO DE PERSONAS**

Entrenamiento (adiestramiento) y desarrollo (E&D) están en el orden del día. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento.

#### **Métodos de desarrollo de personas**

Veamos los principales métodos de desarrollo en el cargo actual:

1. Rotación de cargos: desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar a sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso provisional hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad.

2. Posiciones de asesoría: oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización. Trabajando como asistente de staff o en equipos de asesoría directa.

3. Aprendizaje práctico: técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.

4. Asignación de proyectos: oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones. En general esos proyectos son de naturaleza temporal y efímera que actúan como fuerzas de tareas diseñadas para resolver un problema específico, proporcionan oportunidades de crecimiento.

5. Participación en cursos y seminarios externos.

6. Ejercicios de simulación. Los ejercicios de simulación incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles (role playing), etc.

7. Entrenamiento fuera de la empresa (outdoor): tendencia reciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.

8. Estudio de casos: método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.

9. Juego de empresas: también denominados managementgames o businessgames, los equipos compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales.

10. Centros de desarrollo interno: o in house development centers, métodos basados en centros localizados en la empresa, donde se expone a los gerentes y a los empleados ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades.

Los dos tipos de métodos de desarrollo de personas fuera del cargo son la tutoría y la asesoría.

1. Tutoría: los empleados que aspiran a ascender a otros niveles en la organización reciben asistencia y asesoría de ejecutivos de la cúpula.

2. Asesoría a los empleados: el gerente brinda asesoría para ayudar a que los empleados desempeñen su cargo.

### **Desarrollo de carreras**

El desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. Carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una personas y cargos cada vez mas elevados y complejos.

## **3.2. TÉRMINOS BÁSICOS**

Los siguientes terminos básicos han sido tomados de la DOFA 1-0 (2016) y del anexo del Manual FAP 30-1 (1997).

Administración de Personal: Area de la empresa que se ocupad e la planificación, ejecución y evaluaciódne la actividadelosrecursoshumanos.Manual FAP 30-1 (1997)

Administración: Vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los o bjetivosy las políticasd e unaorganización.Manual FAP 30-1 (1997)

Alianza: Es el resultado de acuerdos formales entre dos o más países conobjetivos amplios y por largo tiempo.DOFA 1-0 (2016)

Ambiente Civil: El ambiente civil incluye los factores relacionados al personal, sugobierno, políticas, cultura y economía. La organización del ambiente civilincluye las subcategorías de la política, cultura y economía.DOFA 1-0 (2016)

Asignación: Procedimiento por el cual se nombra al Personal, para desempeñar funciones en un cargo previsto, de acuerdo a su grado y clasificación, en la forma más eficiente.Manual FAP 30-1 (1997)

Asuntos Civiles (CA): Son las actividades que realiza el personal militar debidamente organizado, entrenado y equipado para conducir actividades de asuntos civiles y apoyar a las operaciones cívico-militares. DOFA 1-0 (2016)

Asuntos Públicos (PA): Aquellas actividades públicas, información de comando y acciones relacionadas a la comunidad dirigidas tanto hacia públicos internos y externos con interés por parte del Ministerio de Defensa. DOFA 1-0 (2016)

Auditoría de Personal: Evaluación de las actividades llevadas a cabo por el Personal de la Organización. Manual FAP 30-1 (1997)

Autoridad de Comando: Autoridad de comando sobre las fuerzas asignadas y que es investida solo en los comandantes de los comandos operacionales de acuerdo a ley, no pudiendo ser delegada o transferida. Es la autoridad que otorga la facultad de organizar y emplear comandos y fuerzas, asignar tareas, designar objetivos y proporcionar dirección autoritativa sobre todos los aspectos de las operaciones militares, entrenamiento conjunto y sobre la logística necesaria para cumplir la misión asignada al comando. DOFA 1-0 (2016)

Aviador: Es cualquier persona que entiende y valora la gama completa de capacidades del poder aeroespacial y puede emplear o apoyar algún aspecto de las capacidades de dicho poder aeroespacial. Es alguien que ejerce y cree en las verdades fundamentales relacionadas con el poder aeroespacial. No todos los que visten uniforme azul son aviadores; no todos los aviadores visten uniforme azul. Los aviadores de la Fuerza Aérea son aquellas personas que formalmente pertenecen a la Institución y emplean o apoyan algún aspecto de las capacidades del poder aeroespacial de la Fuerza Aérea del Perú. DOFA 1-0 (2016)

Bienestar social: Es un sistema relacionado con instituciones sociales, sus valores, objetivos y principios comunes, cuyo fin es brindar condiciones óptimas de trabajo mediante programas de bienestar. Manual FAP 30-1 (1997)

Calidad Laboral: Situación laboral en la que se disfruta de un buen trabajo, buenos incentivos y se pueden conseguir promociones. Manual FAP 30-1 (1997)

Capacidad: Habilidad, aptitud y otros factores esenciales en el rendimiento en el trabajo. Manual FAP 30-1 (1997)

Clasificación: Procedimiento que sirve para determinar el campo ocupacional y especialidad que el personal Militar o Civil posee de acuerdo a sus conocimientos y habilidades adquiridas. Manual FAP 30-1 (1997)

Comandante: Persona idónea y seleccionada a quien se le delega la autoridad legal y la responsabilidad de organizar, equipar, capacitar y emplear las fuerzas para lograr las misiones encomendadas. Los comandantes también son responsables por la salud, bienestar, estado de ánimo y disciplina de las fuerzas que se le asignan. A menudo los comandantes ejercen sus responsabilidades de mando mediante una organización personal designada para asistirlo (plana mayor). DOFA 1-0 (2016)

Comando: Comando es la autoridad y responsabilidad legal que tienen los líderes militares y las autoridades militares para organizar y emplear las fuerzas militares. DOFA 1-0 (2016)

Control Administrativo (ADCON): Ejercicio de la autoridad sobre los subordinados u organizaciones respecto a la administración, soporte de las fuerzas de Servicio, control de medios y equipos, dirección de personal y logística de la unidad, para la prontitud, movilización, desmovilización, disciplina y otras materias necesarias no incluidas en las misiones operacionales. DOFA 1-0 (2016)

Dirección: Función desempeñada por una persona o grupo encargado del estudio, análisis, toma de decisiones y ejecución de acciones, en beneficio de la organización para la cual trabaja. Manual FAP 30-1 (1997)

Disciplina: Es un orden y conducta que implica el respeto del personal a sus convicciones, con el fin de obtener obediencia conscientes en una organización. Manual FAP 30-1 (1997)

Empleado: Vocablo de sentido general que abarca a todas aquellas personas que trabajan por un sueldo o salario y que prestan sus servicios a un empresario. Manual FAP 30-1 (1997)

Espíritu Aeronáutico: Fuerza Moral que surge de la identificación plena con la institución. Manual FAP 30-1 (1997)

Estrategia: Arte y ciencia para desarrollar y emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares como sea necesario, durante época de paz o guerra, para producir el máximo apoyo a la política, a fin de incrementar las

probabilidades y consecuencias favorables de una victoria y minimizar las opciones de una derrota. DOFA 1-0 (2016)

**Gestión del Personal:** Estudio de la utilización de los recursos humanos en una organización.

**Logística:** Ciencia de planeamiento y ejecución del movimiento y mantenimiento de una fuerza. En el sentido más profundo, aquellos aspectos de las operaciones militares los cuales tienen relación con: a) El diseño y desarrollo, adquisición, almacenaje, distribución, movimiento, mantenimiento, evacuación y disposición de material. b) El movimiento, evacuación y hospitalización de personal. c) La adquisición o construcción, mantenimiento, operación y disposición de facilidades. d) La adquisición o el equipamiento de servicios. DOFA 1-0 (2016)

**Motivación:** Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo. Manual FAP 30-1 (1997)

**Operación:** Acción militar de combate que incluye el movimiento, abastecimientos, ataque, defensa y maniobra necesaria para cumplir los objetivos de cualquier batalla o campaña. DOFA 1-0 (2016)

**Organización:** Es un grupo de personas que trabajan juntos para lograr algo. En un sentido amplio, organización es una forma de asociación humana para conseguir algo en común. Manual FAP 30-1 (1997)

**Perfil Profesional:** Conjunto de actividades, aptitudes y conocimientos que debe alcanzar el personal FAP en sus diversas especialidades. Manual FAP 30-1 (1997)

**Personal:** Todos los empleados en una organización, desde el Director General hasta el último empleado. Concepto que engloba toda la actividad del área de los recursos humanos de la empresa, así como la relación laboral y la contratación de nuevos empleados. Manual FAP 30-1 (1997)

**Planeamiento y Dirección:** En términos de inteligencia, es la determinación de los requerimientos de inteligencia, desarrollo de una estructura apropiada de inteligencia, preparación del plan de recolección y la emisión de órdenes y solicitudes para los organismos de recolección de información. DOFA 1-0 (2016)

Planeamiento: Actividad o función inherente al Comandante; esta actividad permite tomar previsiones para atender los requerimientos de empleo del poder militar. DOFA 1-0 (2016)

Planificación de los Recursos Humanos: Análisis de las necesidades futuras de personal, estimación del volumen y forma de la futura fuerza laboral. Manual FAP 30-1 (1997)

Potencial humano: Conjunto de todos los recursos humanos con que cuenta la Institución. Manual FAP 30-1 (1997).

**CAPÍTULO IV**  
**SUPUESTOS DE SOLUCIÓN**

## **SUPUESTOS DE SOLUCION**

Después de haber descrito en detalle el diagnóstico situacional podemos manifestar que a la fecha no existe un documento que describa en detalle los procedimientos para la realización de un adecuado desarrollo del personal de aviadores como parte de los recursos humanos a nivel FAP como un elemento de mejora a nivel de perfeccionamiento, por lo que se ha podido establecer que se cuenta con una serie de falencias y para la mejora en mediano y corto plazo, por lo que es necesario la implementación de un documento base que manifieste los lineamientos para el desarrollo de los recursos humanos en la Fuerza Aérea del Perú.

### **4.1. TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

#### **4.1.1. Tipo**

El tipo de la investigación será de tipo descriptivo, puesto que el estudio se fundamenta en las características del desarrollo del personal de aviadores como parte de los recursos humanos en la Fuerza Aérea del Perú procedimientos a realizar por el personal para evitar fallas en los procedimientos por parte de personal de oficiales para su adecuada labor.

#### **4.1.2. Nivel**

El nivel de la investigación será de carácter aplicado, puesto que el estudio se realizará sobre hechos prácticos in situ en torno a los diversos procedimientos que se debe realizar durante el desarrollo de los recursos humanos y afines que deben ser realizadas por el personal Oficial y civil FAP.

#### **4.1.3. Diseño**

El diseño de la investigación será de carácter no experimental, puesto que el estudio se basará en hechos ya ocurridos que no son manipulables o susceptibles de ser medidos y menos variados. Es decir, no se realiza experimentos.

## 4.2. POBLACIÓN

La presente investigación tomará como población al personal que participa en las diversas actividades, funciones o procesos a cargo del desarrollo de recursos humanos.

Se tomará como elemento de muestreo la totalidad de la población, compuesta por el personal oficial, técnico y civil que desempeña funciones estrictamente vinculadas con el desarrollo de los recursos humanos de la Dirección General de Personal a nivel FAP - DIGPE. Se trabajará con una población de 70 personas, de las cuales se ha podido obtener información (ver tabla N 1).

**Tabla N 1:** Detalle de la población

<b>N°</b>	<b>Descriptivo</b>	<b>Cant.</b>
1	Oficial	12
2	Técnico	18
3	Civil	40
<b>Total</b>		<b>70</b>

## 4.3. MUESTRA

La muestra estará basada en la apreciación que tiene todo el personal que desarrolla actividades relacionadas con el desarrollo de los recursos humanos de la Dirección General de Personal a nivel FAP - DIGPE..

Para la elección de la muestra es necesaria la elección de una cantidad referencial pero que nos brinde datos que sean lo mas adecuados e idóneos para nuestra investigación, por dicho motivo se ha creído conveniente trabajar con la ecuación para muestras en donde se conoce la población

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q} \dots\dots\dots(1)$$

Donde:

n= tamaño de la muestra a ser determinado

z= 1.96 (nivel de confianza, con  $\alpha=0.05$ )

p= 5% (Proporción de la población, sabiendo que p+q=1)

q= 95%

N= 70 (Población)

E= 5% (% de error) =0.05

Se Calcula la muestra utilizando la ecuación N 1, se reemplaza los valores y se obtiene:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 70}{70 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 59,21 \text{ Ec. 1}$$

Dado que la ecuación nos arroja un valor muestral de 59,21 como valor analítico, se cree conveniente para el trabajo, decidir un valor de muestra de 59 personas, entre personal oficial, técnico y civil de la DIGPE.

**Tabla N 2:** Detalle de la muestra

<b>Estrato</b>	Nivel de confianza $\alpha=0,05$ ( $Z=1,96$ ), (p=q=50%) y %Error=5%=0,05
Oficial	10
Técnico	15
Civil	34
<b>Total</b>	<b>59</b>

#### 4.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de datos se utilizará el método cuantitativo, empleando la observación directa y el análisis documental y registral, teniendo en consideración que la información es producto de hechos reales y tangibles y que ésta se encuentra en archivos históricos y técnicos.

#### **4.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Como instrumento de recolección de la información se utilizará la encuesta y análisis del contenido, para poder conocer las apreciaciones del personal involucrado respecto a los procedimientos de desarrollo de los recursos humanos, así como la problemática que se debe enfrentar para plantear la solución más adecuada.

#### **4.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Para el análisis e interpretación de datos, se utilizarán las técnicas estadísticas para muestras finitas, con el propósito de observar las tendencias de opinión relacionadas con los procedimientos que se realizan en la actualidad en la institución.

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTAS DE SOLUCIÓN**

## **PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

Para el presente informe de experiencia profesional se ha propuesto una investigación descriptiva en donde se evalúe el estado del Desarrollo del personal de Aviadores realizadas o llevadas a cabo por la Dirección de Personal. A la fecha los procedimientos no se están realizando adecuadamente, por lo que es necesario determinar las acciones, lineamientos o procedimientos más adecuados.

Ello implicará contar con los lineamientos generales que permitan al personal en cuestión, llevar a cabo una correcta capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, a fin de optimizar el uso de los recursos asignados por el Estado, así como homogenizar los procedimientos que posibiliten alcanzar y mantener la operatividad de los medios asignados, enmarcados en las disposiciones de instrucción y capacitación, en los usos prácticos y asignaciones que el ente respectivo crea conveniente a realizar.

La propuesta consta de dos etapas:

La primera etapa está referida en determinar el estado actual de los procesos mediante una encuesta a personal calificado en temas asociados a las labores a desempeñar respecto al Desarrollo de Personal. Para dicho trabajo se ha designado trabajar con una muestra de 59 personas, dentro de las cuales se tiene personal oficial, técnico y civil en actividad, los cuales han desempeñado en diversas tareas y son los que conocen directamente los procedimientos y labor a desarrollar por los Recursos Humanos para el cumplimiento de la misión y visión institucional.

La segunda etapa está referida a los procedimientos a desarrollar para el “MANUAL DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ”. Debido a lo extenso del documento, se ha creído conveniente describirlos en el Anexo II.

## **CAPITULO VI**

### **RESULTADOS**

## RESULTADOS

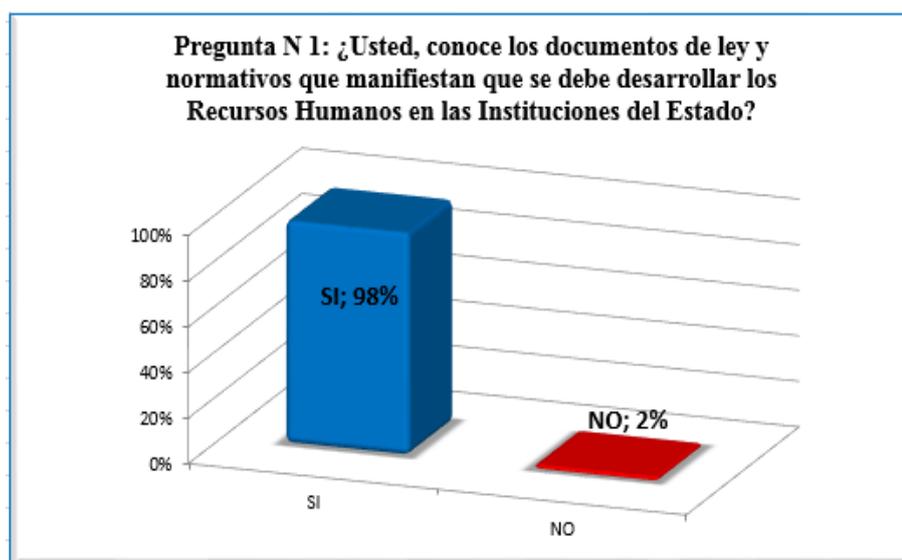
En el presente capítulo se describe los resultados obtenidos de la encuesta realizada. Para ello se detallará primeramente las tablas y resultados de las preguntas de la encuesta aplicada, por lo que se ha confeccionado una encuesta estructurada - Anexo "I", que ayudará a identificar la necesidad de contar con los procedimientos para el "DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ", y que paralelamente establece las características funcionales u operativas más importantes.

### 6.1 Trabajo de Campo: Encuestas

Con relación a la encuesta estructurada realizada al personal, se manifiesta que dicha encuesta fue aplicada a la muestra designada que fueron 59 personas. El personal que conformó la muestra fue personal Oficial, técnico y civil con experiencia en Desarrollo de Recursos Humanos FAP. Por lo que se ha podido obtener los siguientes resultados:

**Respecto a la pregunta N 1:** Se formula de la siguiente manera: ¿Usted, conoce los documentos de ley y normativos que manifiestan que se debe desarrollar los Recursos Humanos en las Instituciones del Estado?

En la Gráfica 1, se presenta los datos a la pregunta N 1 en forma de sectores en 3D.

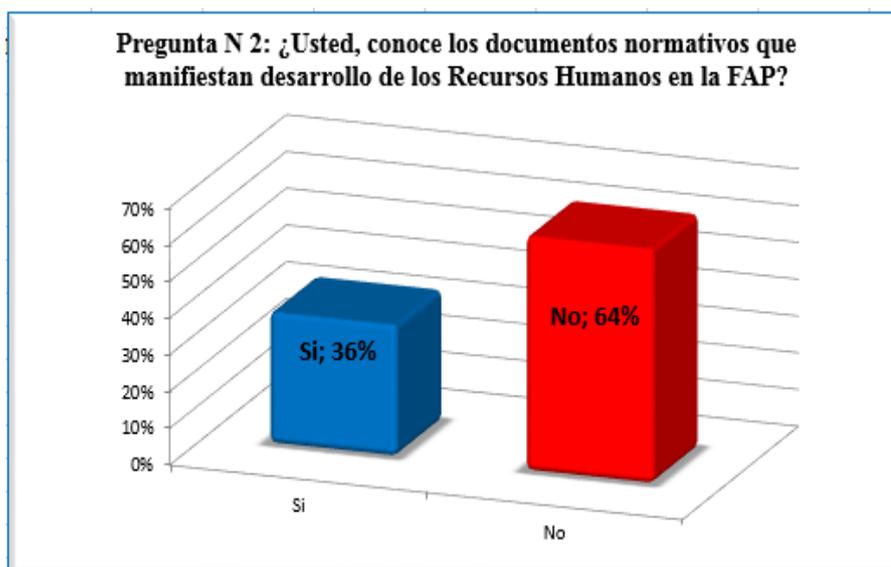


**Gráfica N° 1:** Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 1. (*Fuente:* Elaboración propia, realizada a la muestra)

El 98% de los encuestados, manifestaron que si conoce los documentos de ley y normativos que manifiestan que se debe desarrollar los Recursos Humanos en las Instituciones del Estado, mientras que el 2% de los encuestados manifestó que, no las conoce.

**Respecto a la pregunta N 2:** Se formula de la siguiente manera:¿Usted, conoce los documentos normativos que manifiestan desarrollo de los Recursos Humanos en la FAP?

En la Gráfica 2, se presenta los datos a la pregunta N 2 en forma de sectores en 3D.

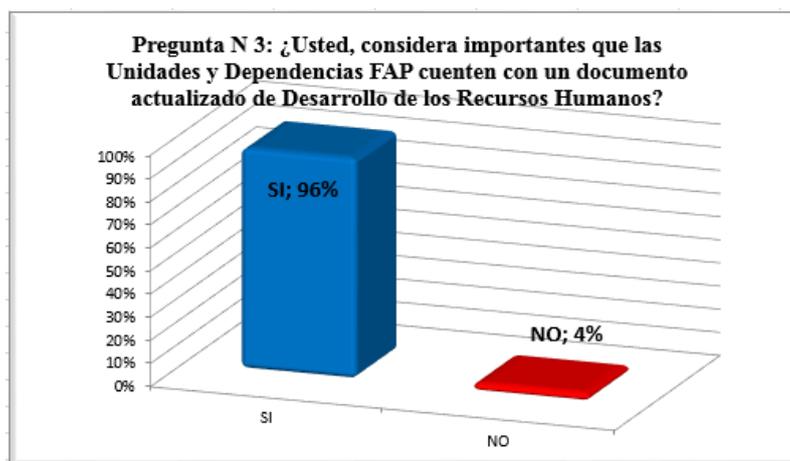


**Gráfica N° 2:** Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 2. (*Fuente:* Elaboración propia, realizada a la muestra)

El 64% de los encuestados, manifestaron que no conoce los documentos normativos que manifiestan desarrollo de los Recursos Humanos en la FAP, mientras que el 36% de los encuestados manifestó que, si las conoce, situación que genera condiciones favorables para el diseño y confección de dicho documento.

**Respecto a la pregunta N 3:** Se formula de la siguiente manera:¿Usted, considera importantes que las Unidades y Dependencias FAP cuenten con un documento actualizado de Desarrollo de los Recursos Humanos?

En la Gráfica 3, se presenta los datos a la pregunta N 3 en forma de sectores en 3D.

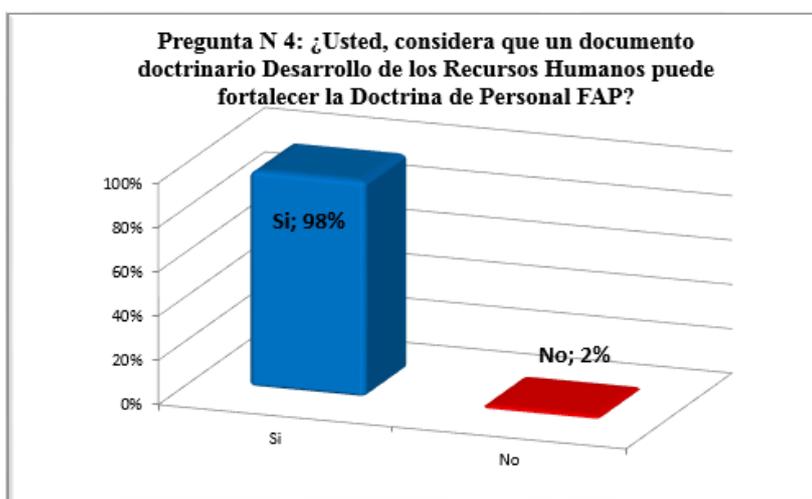


**Gráfica N° 3:** Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 3. (*Fuente:* Elaboración propia, realizada a la muestra)

El 96% de los encuestados, manifestaron que, si considera importantes que las Unidades y Dependencias FAP cuenten con un documento actualizado de Desarrollo de los Recursos Humanos, mientras que el 4% de los encuestados manifestó que, no las considera importante, situación que genera condiciones favorables para el diseño y confección de dicho documento.

**Respecto a la pregunta N 4:** Se formula de la siguiente manera: ¿Usted, considera que un documento doctrinario Desarrollo de los Recursos Humanos puede fortalecer la Doctrina de Personal FAP?

En la Gráfica 4, se presenta los datos a la pregunta N 4 en forma de sectores en 3D.

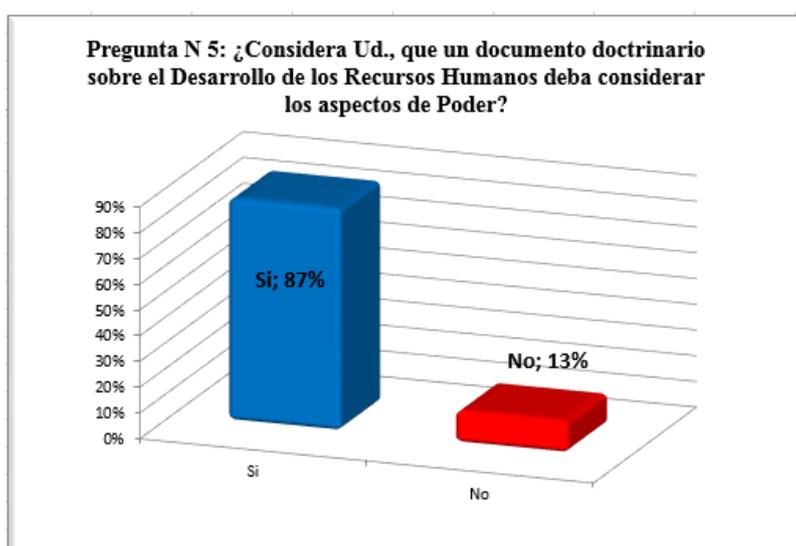


**Gráfica N° 4:** Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 4. (*Fuente:* Elaboración propia, realizada a la muestra)

El 98% de los encuestados, manifestaron que considera que un documento doctrinario Desarrollo de los Recursos Humanos si puede fortalecer la Doctrina de Personal FAP, mientras que el 2% de los encuestados manifestó que, no puede fortalecer la doctrina FAP, situación que genera condiciones favorables para el diseño y confección de dicho documento.

**Respecto a la pregunta N 5:** Se formula de la siguiente manera:¿Considera Ud., que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos deba considerar los aspectos de Poder?

En la Gráfica 5, se presenta los datos a la pregunta N 5 en forma de sectores en 3D.

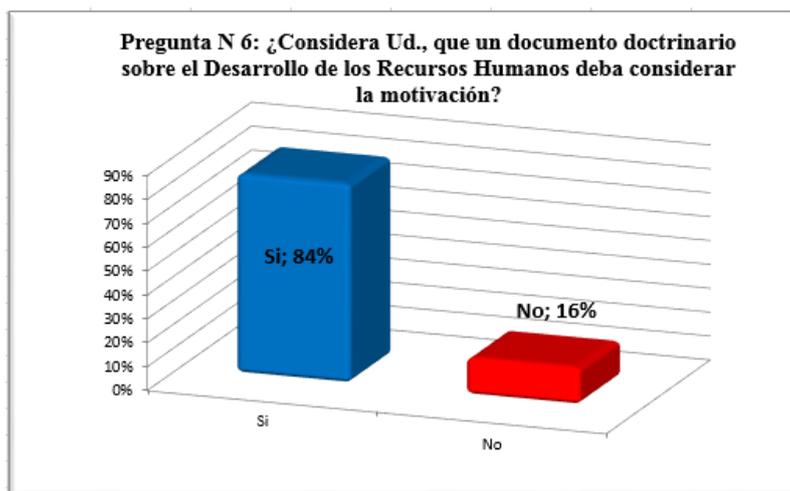


**Gráfica N° 5:** Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 5. (*Fuente:* Elaboración propia, realizada a la muestra)

El 87% de los encuestados, manifestaron que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos si deba considerar los aspectos de Poder, mientras que el 13% de los encuestados manifestó que, no deba considerarlo.

**Respecto a la pregunta N 6:** Se formula de la siguiente manera:¿Considera Ud., que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos deba considerar la motivación?

En la Gráfica 6, se presenta los datos a la pregunta N 6 en forma de sectores en 3D.

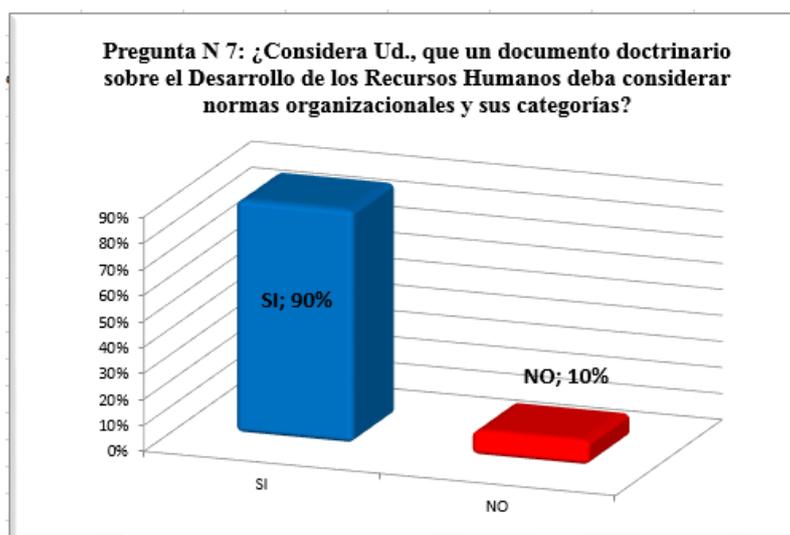


**Gráfica N° 6:** Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 6. (*Fuente:* Elaboración propia, realizada a la muestra)

El 84% de los encuestados, manifestaron que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos **si** deba considerar la motivación, mientras que el 16% de los encuestados manifestó que, no deba considerarlo.

**Respecto a la pregunta N 7:** Se formula de la siguiente manera: ¿Considera Ud., que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos deba considerar normas organizacionales y sus categorías?

En la Gráfica 7, se presenta los datos a la pregunta N 7 en forma de sectores en 3D.

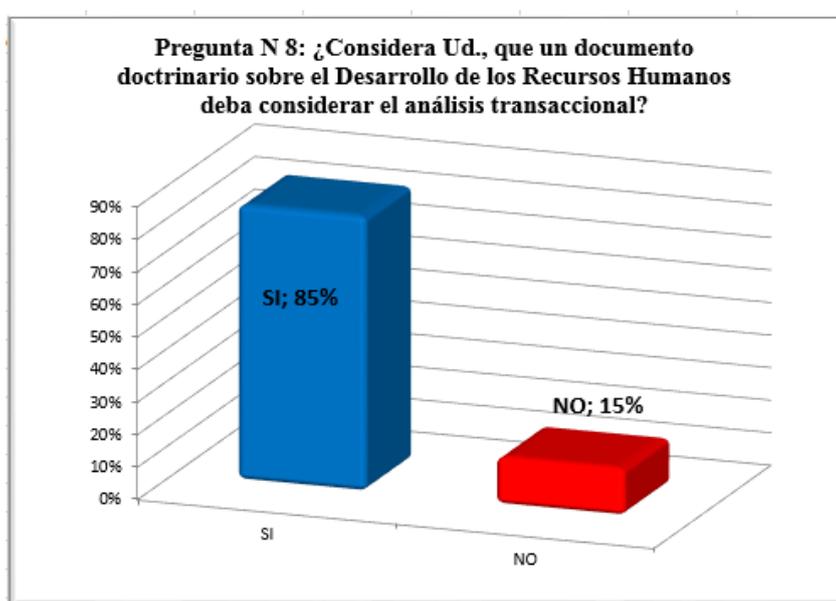


**Gráfica N° 7:** Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 7. (*Fuente:* Elaboración propia, realizada a la muestra)

El 90% de los encuestados, manifestaron que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos si deba considerar normas organizacionales y sus categorías, mientras que el 10% de los encuestados manifestó que, no deba considerarlo.

**Respecto a la pregunta N 8:** Se formula de la siguiente manera:¿Considera Ud., que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos deba considerar el análisis transaccional?

En la Gráfica 8, se presenta los datos a la pregunta N 8 en forma de sectores en 3D.

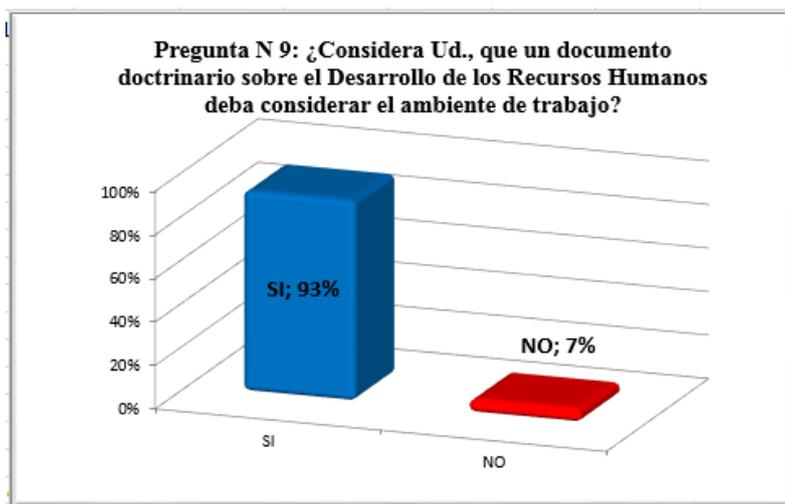


**Gráfica N° 8:** Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 8. (*Fuente:* Elaboración propia, realizada a la muestra)

El 85% de los encuestados, manifestaron que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos si deba considerar el análisis transaccional, mientras que el 15% de los encuestados manifestó que, no deba considerarlo.

**Respecto a la pregunta N 9:** Se formula de la siguiente manera:¿Considera Ud., que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos deba considerar el ambiente de trabajo?

En la Gráfica 9, se presenta los datos a la pregunta N 9 en forma de sectores en 3D.

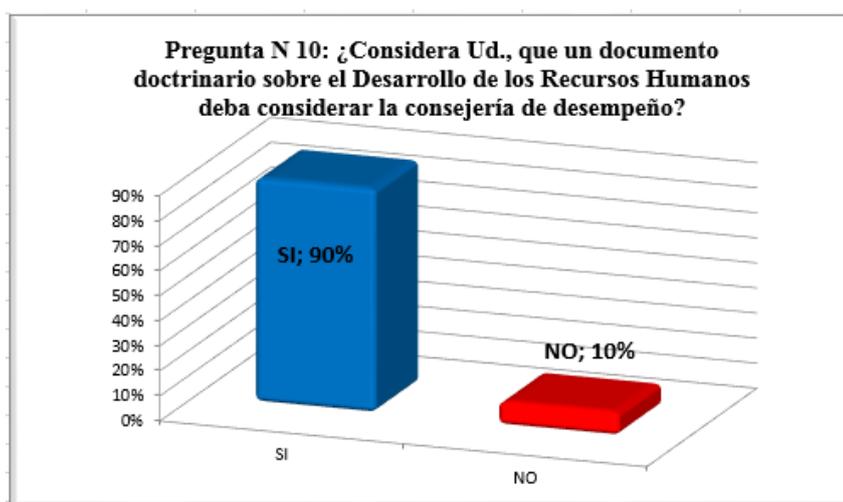


**Gráfica N° 9:** Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 9. (*Fuente:* Elaboración propia, realizada a la muestra)

El 93% de los encuestados, manifestaron que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos **si** deba considerar el ambiente de trabajo, mientras que el 7% de los encuestados manifestó que, no deba considerarlo.

**Respecto a la pregunta N 10:** Se formula de la siguiente manera: ¿Considera Ud., que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos deba considerar la consejería de desempeño?

En la Gráfica 10, se presenta los datos a la pregunta N 10 en forma de sectores en 3D.



**Gráfica N° 10:** Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 10. (*Fuente:* Elaboración propia, realizada a la muestra)

El 90% de los encuestados, manifestaron que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanosi deba considerar la consejería de desempeño, mientras que el 10% de los encuestados manifestó que, no deba considerarlo.

**CAPÍTULO VII**  
**CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

En base a la encuesta aplicada a la muestra de 59 integrantes entre personal Oficial, técnicos y civil que conoce las labores del personal FAP, se ha tenido pertinente plantear las siguientes conclusiones:

- **PRIMERA CONCLUSIÓN:** Se concluye que, según los antecedentes, existen deficiencias en el cumplimiento de las normas, debido a que la documentación normativa contempla y exige la mejora del recurso humano como parte de la organización para el cumplimiento de la misión institucional, pero a la fecha los documentos de aplicación de dicho desarrollo de recursos humanos están incompletos.
- **SEGUNDA CONCLUSIÓN:** Respecto a la encuesta aplicada se concluye que:
  - Respecto a la pregunta N 1: El 98% de los encuestados, manifestaron que si conoce los documentos de ley y normativos que manifiestan que se debe desarrollar los Recursos Humanos en las Instituciones del Estado, mientras que el 2% de los encuestados manifestó que, no las conoce.
  - Respecto a la pregunta N 2: El 64% de los encuestados, manifestaron que no conoce los documentos normativos que manifiestan desarrollo de los Recursos Humanos en la FAP, mientras que el 36% de los encuestados manifestó que, si las conoce, situación que genera condiciones favorables para el diseño y confección de dicho documento.
  - Respecto a la pregunta N 3: El 96% de los encuestados, manifestaron que, si considera importantes que las Unidades y Dependencias FAP cuenten con un documento actualizado de Desarrollo de los Recursos Humanos, mientras que el 4% de los encuestados manifestó que, no las considera importante, situación que genera condiciones favorables para el diseño y confección de dicho documento.
  - Respecto a la pregunta N 4: El 98% de los encuestados, manifestaron que considera que un documento doctrinario Desarrollo de los Recursos Humanos

si puede fortalecer la Doctrina de Personal FAP, mientras que el 2% de los encuestados manifestó que, no puede fortalecer la doctrina FAP, situación que genera condiciones favorables para el diseño y confección de dicho documento.

- Respecto a la pregunta N 5: El 87% de los encuestados, manifestaron que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos si deba considerar los aspectos de Poder, mientras que el 13% de los encuestados manifestó que, no deba considerarlo.
- Respecto a la pregunta N 6: El 84% de los encuestados, manifestaron que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos si deba considerar la motivación, mientras que el 16% de los encuestados manifestó que, no deba considerarlo.
- Respecto a la pregunta N 7: El 90% de los encuestados, manifestaron que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos si deba considerar normas organizacionales y sus categorías, mientras que el 10% de los encuestados manifestó que, no deba considerarlo.
- Respecto a la pregunta N 8: El 85% de los encuestados, manifestaron que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos si deba considerar el análisis transaccional, mientras que el 15% de los encuestados manifestó que, no deba considerarlo.
- Respecto a la pregunta N 9: El 93% de los encuestados, manifestaron que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos si deba considerar el ambiente de trabajo, mientras que el 7% de los encuestados manifestó que, no deba considerarlo.
- Respecto a la pregunta N 10: El 90% de los encuestados, manifestaron que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos si deba considerar la consejería de desempeño, mientras que el 10% de los encuestados manifestó que, no deba considerarlo.

**CAPÍTULO VIII**  
**RECOMENDACIONES**

## RECOMENDACIONES

Basados en los resultados y conclusiones se recomienda lo siguiente:

- **PRIMERA RECOMENDACIÓN:** Que se evalúe y apruebe el documento “MANUAL DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ”, para ser considerado como elemento vital para la mejora del desempeño de las actividades Militar y Civil en la Fuerza Aérea del Perú, presentado en este informe de experiencia profesional. Debido a que trata un problema muy particular y que es necesario solucionar o resolver en lo concerniente directamente a las actividades de la Dirección de Personal de la FAP.
  
- **SEGUNDA RECOMENDACIÓN:** Luego de su aprobación, difundir mediante medio físico (impreso) y digital (virtual – informático), del documento “MANUAL DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ” al personal que labore en las actividades directa y afines concernientes a Personal en las diferentes Unidades y Dependencias FAP.

**CAPÍTULO IX**  
**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## BIBLIOGRAFIA

- Alles M. (2007). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. 3ra Imp. Ediciones Graica S. A.: Argentina.
- Chiavenato, I. (2012). Gestión del talento humano. Mc Graw Hill: Mexico.
- Congreso de la República del Perú (2002). Constitución Política del Perú de 1993. (3 ed.). Lima: Relatoría y Agenda.
- Congreso de la República del Perú. (2012). Decreto Legislativo N° 1134. “Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa”
- Congreso de la República del Perú. (2012). Decreto Legislativo N° 1136. “Decreto Legislativo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas”
- Congreso de la República del Perú. (2012). Decreto Legislativo N° 1142. “Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas”
- Congreso de la República del Perú. (2012). Decreto Legislativo N° 1139 “Ley De La Fuerza Aérea Del Perú”
- Fuerza Aérea del Perú. (1997). Manual FAP 1-8. “Doctrina”, “Doctrina Operacional de Personal”.
- Fuerza Aérea del Perú. (1997). Manual FAP 30-1. “Personal General” – “Administración de Personal en la FAP”
- Fuerza Aérea del Perú. (2006). Ordenanza FAP 20-29 “Organización” – “Manual de organización y funciones de la Dirección General de Personal”
- Fuerza Aérea del Perú. (2016) DBF1. “Doctrina Básica de la Fuerza Aérea del Perú”
- Fuerza Aérea del Perú. (2016) POI. “Plan Operativo Institucional de la Fuerza Aérea del Perú”
- Fuerza Aérea del Perú. (2016). DOFA 1-0. “Doctrina”- “Glosario Operacional FAP”

## **CAPÍTULO X**

### **ANEXOS**

## ANEXO “I”

### ENCUESTA SOBRE “DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ”

Dirigido al personal Oficial, técnicos y civiles que realiza actividades de Desarrollo de Recursos Humanos en la DIGPE - FAP.

Me es grato saludarlo e invitarlo a responder el presente cuestionario. Sus respuestas son confidenciales y anónimas, tiene por objeto recoger su importante opinión sobre las actividades propias del Desarrollo de Recursos Humanos y sobre la normatividad que se encuentra vigente en la actualidad.

Pregunta N 1: ¿Usted, conoce los documentos de ley y normativos que manifiestan que se debe desarrollar los Recursos Humanos en las Instituciones del Estado?

Si ( )

No ( )

Pregunta N 2: ¿Usted, conoce los documentos normativos que manifiestan desarrollo de los Recursos Humanos en la FAP?

Si ( )

No ( )

Pregunta N 3: ¿Usted, considera importantes que las Unidades y Dependencias FAP cuenten con un documento actualizado de Desarrollo de los Recursos Humanos?

Si ( )

No ( )

Pregunta N 4: ¿Usted, considera que un documento doctrinario Desarrollo de los Recursos Humanos puede fortalecer la Doctrina de Personal FAP?

Si ( )

No ( )

Pregunta N 5: ¿Considera Ud., que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos deba considerar los aspectos de Poder?

Si ( )

No ( )

Pregunta N 6: ¿Considera Ud., que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos deba considerar la motivación?

Si ( )

No ( )

Pregunta N 7: ¿Considera Ud., que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos deba considerar normas organizacionales y sus categorías?

Si ( )

No ( )

Pregunta N 8: ¿Considera Ud., que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos deba considerar el análisis transaccional?

Si ( )

No ( )

Pregunta N 9: ¿Considera Ud., que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos deba considerar el ambiente de trabajo?

Si ( )

No ( )

Pregunta N 10: ¿Considera Ud., que un documento doctrinario sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos deba considerar la consejería de desempeño?

Si ( )

No ( )

## **ANEXO II**

# **Manual de Desarrollo de los Recursos Humanos en la Fuerza Aérea del Perú**

**MANUAL DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS  
HUMANOS EN LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ**

# MANUAL DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ

## ÍNDICE

### ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: ENERGÍA</b>	AII-1
1. INTRODUCCIÓN	AII-1
2. ASPECTOS DEL PODER	AII-1
3. TRAZANDO SUS PUNTOS DE PODER	AII-1
<b>CAPÍTULO II: MORAL DE LA UNIDAD</b>	AII-3
1. MOTIVACIÓN CONTEMPORÁNEA	AII-3
2. NORMAS ORGANIZACIONALES	AII-3
3. CATEGORÍAS DE NORMAS	AII-4
4. POR QUÉ MEDIMOS LAS NORMAS	AII-6
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS TRANSACCIONAL</b>	AII-7
1. INTRODUCCIÓN	AII-7
2. ESTADOS DEL EGO	AII-7
3. POSICIÓN DE VIDA	AII-8
4. TRANSACCIONES Y TRAZOS	AII-9
5. ESTRUCTURACIÓN DEL TIEMPO	AII-11
6. EL AMBIENTE DE TRABAJO	AII-13
<b>CAPÍTULO IV: CONSEJERÍA DE DESEMPEÑO</b>	AII-15
1. ASESORAMIENTO DE RENDIMIENTO	AII-15
2. EL ARTE PERDIDO DE LA RETROALIMENTACIÓN	AII-15

## CAPITULO I

### ENERGÍA

#### 1.- INTRODUCCIÓN

El concepto de poder en la fuerza laboral tiene una connotación negativa y trae a la mente asociaciones como coacción, manipulación e incluso corrupción. Este no tiene que ser el caso. El poder tiene muchos aspectos positivos, y todos pueden aprender a explorar y aprovechar diferentes fuentes del poder individual que tienen en el lugar de trabajo. Por desarrollando sus propias fuentes de poder, los empleados dependerán menos de los demás para obtener el liderazgo que necesitan, y así estar en mejores condiciones para tomar la iniciativa y hacer mayores contribuciones en sus trabajos.

Desarrolle su propio programa llamado Autoliderazgo situacional y tome una perspectiva diferente sobre el poder. Desarrolle un entendimiento de que "la única ventaja del poder es la capacidad de hacer más bien". Por lo tanto, si quiere hacer lo más bueno para usted y más bueno para las personas que lo rodean, es importante aprender a aprovechar sus propios puntos de poder.

#### 2.- ASPECTOS DE PODER

El poder de posición es inherente a la autoridad de la posición que tiene. Tienes poder de posición cuando tu tarjeta de negocios tiene un título impreso que indica que tiene el poder de administrar personas o recursos de comando. Mi papá, un oficial de la Marina, solía decir: "Los mejores líderes son aquellos que tienen poder de posición y nunca tienen que usarlo".

El poder de la tarea es el poder que se deriva de ser bueno en una tarea particular en el trabajo y de poder ayudar a otros con proceso o procedimiento que pueden necesitar hacer.

El poder personal proviene de los atributos de tu carácter personal, como la fuerza del carácter, la pasión, la inspiración, o una visión personal del futuro. El poder personal se ve reforzado por la fuerza de sus habilidades interpersonales, como tu habilidad para comunicarte bien y ser persuasivo con los demás.

El poder de relación proviene de la asociación con otros a través de la amistad, la comprensión personal de un colega y el cultivo de una relación, nepotismo o reciprocidad (favores comerciales).

El poder del conocimiento se trata de tener experiencia en un área. Esto es a menudo a través del conocimiento de una habilidad especial o grupo de habilidades en su trabajo, pero también se evidencia al tener ciertos títulos o certificaciones que indican capacitación especial. Conocimiento el poder a menudo se puede transferir de un trabajo a otro o de una organización a otra, y es un tipo general de poder.

#### 3.- TRAZANDO SUS PUNTOS DE PODER

Una actividad esclarecedora es enumerar una serie de situaciones o condiciones en el lugar de trabajo en las que siente que tiene poder para influir en los resultados o

las personas. Al lado de cada elemento, categoriza el tipo de poder que tienes en esa circunstancia.

Ahora dibuja una estrella de cinco puntas con diez marcas de hash desde el centro hasta la punta de cada punto. Desde el centro de la estrella, marque el número correspondiente de respuestas que enumeró en su evaluación de cada tipo de poder. La más lejana marca hash que indicas en cada brazo de la estrella se convierte en la nueva punta de ese brazo. Conecta estos nuevos puntos. El resultadoEl gráfico debe ser una especie de estrella, con ciertos puntos con más énfasis y otros con menos. Esta voluntadmostrarle sus principales puntos de poder de un vistazo.

Si quieres ser una verdadera estrella en el lugar de trabajo, intenta desarrollar una estrategia para equilibrar los puntos de poder donde trabaje. Algunos ejemplos:

- Tiene un alto poder de conocimiento debido a la experiencia en análisis, y a menudo se le pide que analice situaciones e informe sus hallazgos en las reuniones. Sin embargo, usted es débil en poder personal y su capacidad de comunicarse es pobre. Su estrategia podría ser tomar un curso de habilidades de presentación o pedirle a alguien que critique una presentación antes de dárselo al grupo.
- Tiene un gran poder de tarea y necesita presentar una idea al jefe de su departamento, pero es débil en el poder de relación. Su estrategia podría ser pedirle a un compañero de trabajo que tiene el oído del jefe del departamento que le retroalimente sobre cómo él o ella piensa que el jefe del departamento reaccionará a su idea.
- Tiene poder de tarea y está trabajando en un proyecto muy visible, pero le falta poder de posición, que podría dificultar la obtención de apoyo. Su estrategia podría ser utilizar su poder de tarea para solicitar un patrocinador o campeón que ayudará a promover su proyecto y su credibilidad.
- Tiene poder personal, pero es débil en el poder de relación. Tu estrategia podría ser usar tu red social y habilidades para la red. Pida instrucciones a otros, asista a reuniones de organizaciones profesionales o programe almuerzos para ayudar a construir relaciones.

Aprovecha los puntos de poder donde eres fuerte. Usa tu poder de una manera positiva para hacer más bien para ti y los que te rodean. Si las personas de toda su organización pueden desarrollar sus fuentes de poder, podría crear un campo de juego más parejo para todos. El poder no tiene que concentrarse en manos de unos pocos.

## CAPITULO II

### MORAL DE LA UNIDAD

#### 1.- MOTIVACIÓN CONTEMPORÁNEA

La motivación contemporánea es un enfoque simple y trifásico de la motivación. Este enfoque establece que las personas pueden estar en uno de los tres niveles de compromiso con la organización: el nivel de membresía (en el extremo más bajo), el desempeño o nivel de participación (nivel más alto). El nivel de compromiso de una persona determina qué tan motivado está para cumplir la misión. Cuanto más comprometida esté una persona con la organización, más involucrada estará en la organización. Los supervisores pueden ayudar a garantizar que se otorguen las recompensas adecuadas para que las personas puedan mudarse o permanecer en un mayor nivel de compromiso.

¿Hay métodos disponibles para medir la moral de la unidad o los niveles de motivación? Sí. Por ejemplo, el Inspector General usa un instrumento de evaluación del clima para evaluar la moral de una unidad. Mark Alexander, autor del artículo, Normas de organización, El Manual anual de 1977 para facilitadores de grupo (1977), define un conjunto de normas organizacionales y mantiene que identificar y evaluar las normas de la organización dará como resultado un puntaje moral.

#### 2.- NORMAS DE ORGANIZACIÓN

Dentro de cualquier situación organizacional, las fuerzas de comportamiento influyen en la efectividad individual y la satisfacción laboral. A cierto punto, estas fuerzas son el resultado de los requisitos de la organización de que las personas se comporten y actúen de cierta manera, que ellos sostienen ciertos valores y sentimientos, y que interactúan con otros de una manera particular.

##### **Comportamiento requerido y emergente.**

El comportamiento, los sentimientos y las interacciones requeridos de una organización no están necesariamente vigentes. Existen comportamientos emergentes, sentimientos e interacciones, en muchos casos, tienen una influencia mucho mayor en la organización que el comportamiento requerido. El comportamiento emergente afecta correspondientemente la productividad, la satisfacción individual y desarrollo personal. Los científicos del comportamiento generalmente reconocen que el comportamiento organizacional emergente es determinado en gran medida por la formación de normas de comportamiento del grupo de trabajo.

- Las normas son comportamientos deseables. Se consideran comportamientos aceptables según lo prescrito por los grupos de trabajo, y, en el contexto más amplio, por la sociedad y sus instituciones. Hay numerosos ejemplos a lo largo del trabajo y la vida cotidiana del

comportamiento emergente y las normas subyacentes que causan este comportamiento.

- En el entorno laboral, una tendencia a establecer tiempos de inicio y finalización que varían de la política de la empresa, o una inclinación del grupo de trabajo a establecer un ritmo más rápido o más lento de lo requerido son dos ejemplos frecuentemente citados. Fuera de la situación laboral, el comportamiento normativo (o emergente) también ocurre, y puede observarse en escuelas, instituciones o cualquier lugar donde las personas se unan e interactúen por un período de tiempo.

### **Normas positivas o negativas.**

Desde el punto de vista de la organización, las normas pueden ser positivas o negativas. Estudios recientes sobre normas organizacionales indican que se pueden dividir en categorías, y que ciertos tipos o grupos de normas positivas o negativas pueden existir en una situación laboral dada

- Las normas positivas son aquellas que apoyan las metas y objetivos de la organización y fomentan el comportamiento dirigido hacia el logro de esos objetivos. Normas que respaldan el trabajo duro, la lealtad, la calidad y la preocupación por el cliente. La satisfacción son ejemplos de normas positivas.
- Las normas negativas tienen exactamente el efecto contrario. Promueven comportamientos que funcionan para prevenir la organización de lograr sus objetivos. Las normas negativas son aquellas que sancionan las críticas a la empresa, el robo, absentismo y bajos niveles de productividad.

## **3.- CATEGORÍAS DE NORMAS**

### **3.1. Orgullo organizacional y personal.**

Las normas en esta categoría están asociadas con los sentimientos de identificación y el orgullo de un individuo con respecto a la organización. Las normas positivas llevan a la persona a ver a la organización como "suya" o "suya". Las normas negativas son reflejadas en una actitud de "nosotros" y "ellos" hacia la organización y sus objetivos. Ejemplos de positivo y negativo. Las normas de orgullo organizacional y personal son evidentes en la competencia entre organizaciones militares. Si la competencia ayuda a las unidades a mejorar en sus misiones y exhibir una mayor moral y motivación, luego la competencia es positiva. Por otro lado, si la competencia obstaculiza la misión y conduce a una moral reducida y motivación, la competencia es negativa.

### **3.2. Trabajo en equipo y comunicación.**

Estas normas se reflejan en los comportamientos visibles donde los individuos trabajan juntos (cooperan). Normas negativas fomentan la individualidad, el secreto y la creencia de que el éxito se logra mediante una actitud de "cada hombre por sí mismo". Las normas positivas promueven el intercambio de información y el trabajo conjunto para lograr objetivos comunes. Thomas Jefferson notó que una vela no pierde nada cuando enciende otra vela; Esa es la

verdadera naturaleza de la asociación y el trabajo en equipo: da libremente de ti mismo y serás recompensado con abundancia. Promover una norma positiva es aún más crítica que todas las ramas militares y agencias gubernamentales trabajan juntas para contrarrestar las amenazas globales y combatir el terrorismo. En casa y en el extranjero.

### **3.3. Liderazgo y Supervisión.**

Las normas de liderazgo pueden mejorar u obstaculizar la supervisión efectiva. Las normas negativas hacen que los supervisores asuman más roles activos, como vigilar y monitorear constantemente a los aviadores. Las normas positivas dan como resultado que los supervisores asuman el papel de ayudantes subordinados, entrenadores y desarrolladores.

### **3.4. Rentabilidad y rentabilidad.**

Este grupo de normas determina el comportamiento de las personas con respecto a la conciencia de ganancias y costos. Normas positivas alentar a las personas a ahorrar dinero y reducir costos; las normas negativas fomentan la falta de preocupación por el resultado final. Es posible que haya escuchado a alguien decir "es lo suficientemente bueno para el trabajo del gobierno". Esa es una norma negativa que se ha perpetuado a lo largo de los años, pero es algo que nuestra Fuerza Aérea no puede permitirse si queremos lograr efectivamente nuestra misión de defender a los Estados Unidos y proteger sus intereses a través de un poder aéreo y espacial superior.

### **3.5. Relaciones con los clientes.**

Las normas en este grupo dan como resultado un comportamiento individual que afecta la manera en que se atiende a un cliente. Positivo Las normas están dirigidas a maximizar la satisfacción del cliente. Las normas negativas conducen a ver al cliente como un obstáculo a evitar. La doctrina básica de la Fuerza Aérea nos dice que las competencias centrales aéreas y espaciales de la Fuerza Aérea son reconocidas por nuestros "clientes" conjuntos. En otras palabras, la fuerza total, fuerza conjunta, Tratado del Atlántico Norte Organización y otros confían en nosotros para hacer nuestro trabajo lo mejor que podamos. Si no lo hacemos, no podemos luchar y ganar las guerras de nuestra nación como se espera que lo hagamos. Por lo tanto, cada organización debe cultivar una cultura que ayude a nuestra Fuerza Aérea. Los aviadores, soldados, marines y marineros desarrollan una norma positiva de relaciones con los clientes para garantizar que nuestra nación pueda cumplir cualquier desafío de la manera más efectiva.

### **3.6. Innovación y creatividad.**

Este grupo de normas determina, en gran medida, si los comportamientos originales y creativos son compatibles y alentados. Las normas positivas conducen al estímulo de nuevas ideas y al cambio positivo. Soporte de normas negativas El statu quo y desanimar la experimentación. En el entorno actual de las fuerzas totales y conjuntas, debemos alentar que todos aporten innovación y creatividad a

la mesa para enfrentar las amenazas dinámicas que tiene el terrorismo traído a nuestras costas.

### **3.7. Formación y desarrollo.**

Las normas positivas en este grupo fomentan la capacitación y consideran que el desarrollo es esencial para la operación en curso. Las normas negativas tratan el desarrollo como un aspecto no esencial, agradable de hacer, pero no crítico de la operación. Nosotros vimos de primera mano durante el huracán Katrina que la capacitación es de vital importancia para el Departamento de Seguridad Nacional, el Agencia Federal de Manejo de Emergencias, el Cuerpo de Ingenieros del Ejército de los Estados Unidos y otros desastres naturales respondedores. Además, los aviadores entrenan constantemente con soldados, marineros e infantes de marina para garantizar que cada rama esté mejor equipado y preparado para luchar contra la guerra mundial contra el terrorismo.

#### **4.- Por qué medimos las normas:**

Comprender que existen normas, que pueden ser positivas (que apoyan los objetivos de la organización) o negativas (incongruente con los objetivos de la organización), y que pueden clasificarse impulsa la necesidad de medir esas normas y desarrollar un perfil normativo.

En efecto, un perfil normativo es una declaración de las fortalezas y debilidades de la organización a nivel de comportamiento. Entendiendo su impacto en la capacidad de una organización para lograr sus objetivos, debe dirigir los programas de mejora para cambiar las normas del grupo de trabajo en lugar del comportamiento individual (como suele ser el caso con las organizaciones programas de desarrollo). Una vez que las normas cambian, debe seguir un cambio de comportamiento. Si el comportamiento de un miembro militar no para apoyar normas organizacionales positivas, el supervisor debe determinar las razones subyacentes. Los individuales El comportamiento podría ser el resultado de necesidades insatisfechas, un resultado de problemas de disciplina, o ambos. Para ser efectivo operacional gerentes y líderes expedicionarios, los supervisores deben aprender a inculcar normas positivas para motivar y disciplinar adecuadamente Pilotos.

## CAPITULO III

### ANÁLISIS TRANSACCIONAL (TA)

#### 1.- INTRODUCCIÓN

"**Estoy bien ----- Estás bien**" es un eufemismo para el Análisis transaccional, también llamado TA. Para algunos, TA es un no verbalreacción a la comunicación entre esposo y esposa o padres e hijos. Sin embargo, TA es mucho más que eso y se puede aplicar a una organización comercial, industrial o militar.

TA es una teoría de la personalidad, así como una psicoterapia sistemática para el crecimiento personal y el cambio personal. Como TA evoluciona, esta reacción a la comunicación está encontrando una amplia aplicación en organizaciones y educación. Principios de TA y Los gerentes utilizan técnicas para entenderse más a sí mismos y sus relaciones con los demás, lo que puede conducir a ellos se vuelven más felices, más saludables y más productivos. La TA puede definirse por varios principios, como los Estados del Ego, Transacciones, posiciones de vida, trazos y estructuración del tiempo. Estos principios se pueden utilizar para formar técnicas para mejorar productividad individual que, a su vez, puede conducir a una mayor efectividad organizacional.

#### 2.- ESTADOS DEL EGO

Un área de AT es el estudio de los estados del ego individuales. Todos sabemos, sin que nos digan, que somos diferentes. La teoría subyacente de la AT es el resaltado de esas diferencias. Según el Dr. Eric Berne en su libro, *Games People Play*, el análisis de TA establece que una personalidad humana está compuesta de estados del ego comúnmente conocidos como Padres, Adultos y Niño (PAC). Cada estado del ego está relativamente separado de los demás y cada uno tiene su propio conjunto de sentimientos, creencias y comportamiento. patrones. En general, las personas actúan en un estado de ego a la vez. En algunos casos, las personas pueden actuar en dos estados del ego al mismo tiempo. Los estados son producidos por la reproducción de datos grabados de eventos pasados que involucran personas reales, tiempos reales, lugares reales y sentimientos reales (Berne: 23-28)

Otro experto en este tema, el Dr. Thomas Harris, hace un excelente trabajo al escribir sobre estos estados del ego en su libro, *Estoy bien, estás bien*. Él dice que el estado del ego de los padres es una forma de pensar, actuar, sentir y creer de la misma manera como nuestros padres y se basa en las grabaciones del cerebro de nuestras percepciones de las respuestas de nuestros padres. Como tal, el ego de los padres El estado responde de forma inmediata y automática al comportamiento infantil. El padre puede ser un padre crítico o demasiado Padre de crianza. (Harris: 40-46) Dr. Arnold Kambly en su folleto, *The ABC's of PAC: An Introduction to Transactional Analysis*, se refiere al padre como los conceptos enseñados de la vida. "Nos enseñaron este comportamiento al observar figuras de autoridad en nuestra primera infancia" (Harris: I)

El Dr. Harris dice que el ego infantil contiene nuestros deseos y necesidades básicas, y las grabaciones de los sentimientos y reacciones de nuestra infancia. Por extraño que parezca, este estado se desarrolla casi al mismo tiempo que el estado principal. Las dimensiones espontáneas de El niño proporciona la alegría, la motivación y la creatividad natural de la propia personalidad. "Elementos adoptados del niño se expresan en sentimientos y patrones de respuesta a las respuestas de estímulo parental como rebelión, procrastinación o cumplimiento" (Harris: 47-50) El Dr. Kambly se refiere a este estado del ego como "el concepto sentido de la vida. Estos son los sentimientos que tenemos grabado desde la infancia." (Kambly: I-2) Estos sentimientos provocan nuestras emociones y deseos de emoción en los demás.

Según el Dr. Harris, el tercer estado, el estado del ego Adulto, es una forma de actuar, sentir y creer que es más bien objetivo. La parte adulta de nuestra personalidad se desarrolla más tarde que la del padre o el niño, y continúa desarrollándose durante toda la vida de una persona sana y es la parte analítica de nuestra personalidad que procesa objetivos actuales y objetivos. Información sobre nuestro entorno. El Adulto también edita nuestras grabaciones arcaicas en las partes de personalidad de Padres e Hijos. (Harris: 50-59) El Dr. Kambly dice que el Adulto trata con las realidades del mundo, además de los aportes de los Padres y los Niños. El adulto trata el "aquí y ahora", en contraste con los otros dos estados del ego que vienen del pasado. (Kambly: 3) "El adulto es el concepto aprendido de la vida. En este caso, lo aprendido en el adulto es diferente de lo que se enseña a los padres". (Kambly: 3) Aprendido se refiere a un proceso continuo. El adulto siempre está aprendiendo. El estado del ego padre enseñado se enseñó una vez, en el pasado.

Los tres estados del ego aparecen en nuestro comportamiento en diferentes momentos. Según el Dr. Harris, un individuo sano mantiene un equilibrio entre los tres. Sin embargo, algunas personas pueden estar dominadas por uno de los estados del ego. Esto es contaminación. (Harris: 123-140). Según el Dr. Kambly, "la contaminación se produce cuando el padre o el niño contaminan al adulto". El adulto toma las decisiones, pero estas decisiones se distorsionan debido a las cintas pasadas del padre o hijo. Dr. Harris y Dr. Kambly acuerdan que se sabe que esas personas crean problemas para los gerentes que tienen que trabajar con ellos. Personas con hijos Las personalidades dominadas generalmente no se involucran en una solución racional de problemas. Pueden ser difíciles de razonar situaciones emocionalmente cargadas porque estas personas han aprendido a través de experiencias anteriores que pueden tener éxito al ser ruidoso, bullicioso o emocional. Las personas dominadas por los padres tampoco se involucran en una solución racional de problemas porque Ya sé lo que está bien y lo que está mal. Son demasiado críticos o demasiado nutritivos. Otro problema es la exclusión. Esto sucede cuando un estado del ego excluye a los demás. En esta situación, el estado del ego excluyente expulsa los estados del ego excluidos. Dr. Kambly señala que "una persona sana tiene estados del ego separados y discretos. Cuando las cosas salen mal, la contaminación o resultados de exclusión". (Kambly: 45)

### **3.- POSICIÓN DE VIDA**

Junto con los estados del ego, el término posición de vida está asociado con TA. En pocas palabras, la posición de la vida es cómo se siente una persona sobre uno mismo y sobre otras personas. En el proceso de crecimiento, las personas hacen suposiciones bastante básicas sobre ellos mismos y sobre los demás en su entorno. Se hace referencia a la combinación de supuestos sobre uno mismo y sobre los demás como una posición de vida. Es importante decir que la posición de la vida tiene dos partes: los sentimientos de uno mismo y los sentimientos hacia los demás. Esto es diferente al autoconcepto o autoestima, que solo se trata de uno mismo. Las posiciones de la vida tienden a ser más permanentes que los estados del ego. Esta permanencia puede crear problemas potenciales en un entorno organizacional donde las personas trabajan juntas incluso si su vida. Las posiciones no son complementarias. Las posiciones de la vida resultan del refuerzo recibido a lo largo de la vida a partir de expresiones de necesidad y respuestas a necesidades expresadas.

El enfoque del libro del Dr. Harris (estoy bien, estás bien) está en estas posiciones de la vida. "Los supuestos son descritos en términos de "aprobación". Por lo tanto, los individuos están etiquetados como OK o no OK, ya sea que se refieran a sí mismos o a alguien más. Aceptar y no aceptar equivale a valor y valor individual. Por lo tanto, hay cuatro posibles posiciones de vida: "(Harris:66)

- No estoy bien: no estás bien = ninguno de nosotros tiene valor (- -).
- No estoy bien, estás bien = no tengo valor; tienes valor (- +).
- Estoy bien, no estás bien = tengo valor; no tienes valor (+ -).
- Estoy bien: estás bien = Ambos tenemos valor (+ +).

La cuarta posición de la vida es ideal porque la mayoría de las personas con estos sentimientos tienden a tener una actitud positiva perspectiva de la vida y generalmente son exitosos.

#### **4.- TRANSACCIONES Y TRAZOS**

Según el Dr. Eric Heme, "una situación que resulta en relaciones sociales se denomina transacción". (Beme: 29) Si dos o más personas se encuentran en una interacción social, tarde o temprano una de ellas hablará o dará alguna indicación de reconocer la presencia de los demás. El Dr. Heme llama a esto el estímulo transaccional. Otra persona dice o hace algo relacionado con este estímulo, y esa acción se llama respuesta transaccional. Por lo tanto, TA simple es preocupado por diagnosticar qué estados del ego se utilizan en la transacción (estímulo y respuesta). Las transacciones pueden involucrar combinaciones de estados del ego y formas de interacción o repetición de interacciones que se desarrollan temprano en la vida. Las transacciones simples son aquellas en las que tanto el estímulo como la respuesta surgen de los estados adultos de las partes interesadas. Estos son paralelos o complementarios. Además, las transacciones de niño a padre (y viceversa) son complementarias. Complementario significa las respuestas son apropiadas y esperadas. Algunas transacciones no son complementarias. Las respuestas no son esperadas o apropiadas. Por ejemplo, un estímulo de adulto a adulto seguido de una respuesta de niño a padre no es complementario y es llamado una transacción cruzada. Esto ocurre cuando un estado de ego reacciona desde un estado de ego diferente al deseado por el iniciador. Las transacciones

cruzadas pueden causar problemas, pero también tienen un uso, como verá más adelante. Analizando las transacciones a determinar los estados del ego puede ayudar a determinar la posición de la vida. Mientras las transacciones sigan siendo complementarias, la comunicación continúa independientemente del contenido de la transacción. Por otro lado, la comunicación cesa como resultado de transacciones cruzadas. La investigación y la experiencia del Dr. Berne nos dicen que las transacciones cruzadas son barreras para la efectividad de comunicación e impacta negativamente en la motivación de las personas, lo que finalmente resulta en una disminución de la producción.

Considere el siguiente ejemplo: El supervisor dice: "Sargento Jones, ¿podría venir a una reunión en mi oficina a las 13:00 hoy?" El sargento Jones responde: "Claro". Esta es una transacción para adultos. La comunicación podría continuar y el supervisor podría decir: "Bien. Me gustaría que informara esa idea que presentó al resto del personal. Realmente creo que funcionará". Sobre el otro lado, el sargento Jones podría haber dicho: "Oh, vamos, ya tengo suficiente trabajo por aquí. No quiero sentarme a través de otra reunión aburrida". En este caso, el sargento de personal Jones responde emocionalmente y no desde el estado del ego adulto. Por lo tanto, la comunicación efectiva está bloqueada.

Otro tipo de transacción se llama trazo. Un derrame cerebral es una forma especial de reconocimiento que una persona le da a otra. Los trazos pueden ser positivos o negativos, y son comunes en cualquier organización.

Según el Dr. Kambly, los accidentes cerebrovasculares positivos pueden ser verbales, no verbales o físicos. Están diseñados para hacer que la persona se sienta bien. Son un tipo de recompensa. Pueden ser condicionales, lo que significa que se basan en una determinada condición que se cumple. Decirle a un trabajador: "Hola, sargento Jones, hizo un gran trabajo al elaborar el informe de capacitación". es un ejemplo de positivo trazo condicional. Los trazos condicionales positivos modifican el comportamiento en el sentido de que intentan que la persona continúe el comportamiento. Positivos los trazos también pueden ser incondicionales. Un accidente cerebrovascular incondicional no se basa en ninguna condición y se administra solo por ser, no por hacer. Sonreírle a alguien y decirle que estás contento de tenerlos como parte del equipo es un derrame cerebral incondicional positivo. Positivo Los trazos incondicionales están diseñados para hacer que la persona se sienta bien consigo misma. Los trazos incondicionales positivos mejoran el estado de ánimo, que puede ayudar a conducir a una mejor posición de vida.

El Dr. Kambly también revisa los trazos negativos que usa la gente. Los trazos negativos están diseñados para hacer que la persona se sienta mal. Son un tipo de castigo o reprobación. Al igual que los trazos positivos, los trazos negativos pueden ser condicionales o incondicionales. Un negativo el accidente cerebrovascular condicional se usa para modificar el comportamiento, ya que se usa para hacer que la persona pare el comportamiento. Emitir una reprimenda o artículo 15 es un ejemplo. El acto (condición) resultó en un accidente cerebrovascular condicional negativo. Un accidente cerebrovascular negativo incondicional está dirigido a una persona, al igual que el accidente cerebrovascular incondicional positivo y es un

ataque contra la persona y no un comportamiento específico. Golpeando a una persona, menospreciarlos o llamarlos nombres son ejemplos de trazos incondicionales negativos. En las relaciones profesionales, nunca es necesario usar trazos incondicionales negativos.

El Dr. Harris identifica diferentes caricias con las diferentes posiciones de la vida. Ha descubierto que "personas de vida poco saludable las posiciones tienden a abusar de ciertos tipos de trazos". (Harris: 67-77) Por ejemplo, una persona "Estoy bien, no estás bien" puede usar un exceso de trazos negativos. El motivo es obvio. Esta persona piensa que es mucho mejor que los demás, y puede operar desde el estado crítico del ego de los padres. Por otro lado, una persona "No estoy bien, estás bien" puede abusar de los trazos positivos. Esta persona ve a los demás como mucho mejores de lo que son. Un problema con el uso excesivo de trazos positivos es que los trazos se vuelven plásticos o sin sentido. Si el supervisor siempre los usa, su elogio no tiene sentido.

## **5.- Estructuración del tiempo**

Otro aspecto de TA trata con la estructuración del tiempo. Según el Dr. Kambly, "si una persona vive hasta los 75 años, suponiendo que él o ella duerme 8 horas de cada 24, él o ella tiene aproximadamente 50 años de vigilia para pasar en algún tipo de tiempo de estructuración." (Kambly: 9) El Dr. Heme afirma que hay varias opciones para una persona. Estas son: Retiro, Rituales, Actividades, Pasatiempos, juegos e intimidad. (Beme: 18-19) A continuación se presenta un resumen de cada uno de ellos, tomado del folleto del Dr. Kambly.

### **5.1. Retirada.**

Esto no implica ningún riesgo y tiene recompensas sociales mínimas porque hay un contacto mínimo. Una persona hace No tiene que estar solo para estar en retirada. Pueden "perdersen en la multitud". La retirada no siempre es mala. Todos necesitamos conseguirlejos y relajarse o estar solo a veces. Sin embargo, si esta es la forma principal en que una persona estructura su tiempo, se convierte en un problema. Esto puede ser peligroso si una persona lo usa todo el tiempo. Algunas personas pueden retirarse antes del suicidio.

### **5.2. Rituales**

Los rituales son formas altamente estructuradas y predecibles para estructurar el tiempo. Esto puede ser tan simple como caminar hacia abajo del pasillo y diciendo: "Hola Jim. ¿Cómo estás hoy?" Jim responde: "Hola. Estoy bien". Esto se hace por costumbre y es predecible. Puede que realmente no te importe cómo está Jim, y puede que Jim no esté realmente "bien". Los rituales están bien a veces, pero si esto es todo una persona, esto no es productivo en el centro de trabajo. Los rituales son solo una pequeña charla sobre cosas de poco valor. Entonces, una persona que gasta la mayor parte de su tiempo en rituales no contribuye tanto al centro de trabajo. Los rituales son un poco más riesgosos que el retiro. porque hay alguna interacción. Sin embargo, el riesgo es mínimo debido a la naturaleza estructurada y predecible de los rituales.

### **5.3. Ocupaciones.**

Estos están orientados a objetivos. Las actividades son cosas que las personas hacen para cumplir con los requisitos u objetivos de la misión. Son orientado a la producción. Aquí es donde debe pasar la mayor parte del tiempo en el centro de trabajo. Personas con una vida sana el puesto puede pasar mucho tiempo en actividades y esperan que otros también estén orientados a objetivos (centrados en actividades).

### **5.4. Pasatiempos**

Los pasatiempos son formas de estructurar el tiempo, como pasatiempos, para relajarse. Cosas que hacemos sin un objetivo específico en mente son todos pasatiempos. Los pasatiempos y las actividades pueden confundirse. Debe observar la intención de la estructuración del tiempo. Por ejemplo, alguien jugando al golf por diversión está estructurando su tiempo haciendo un pasatiempo. Sin embargo, si son golfistas profesionales y ganar dinero con eso, se dedican a actividades. El riesgo es un poco mayor para actividades y pasatiempos que para rituales o retirada porque hay más posibilidades de interacción y más posibilidades de que aparezcan valores y diferencias de opinión en juego. Hay transacciones más significativas durante actividades y pasatiempos.

### **5.5. Juegos.**

Los juegos son una forma de estructurar el tiempo de formas tortuosas o torcidas para obtener golpes (que normalmente son negativos). Los juegos no son productivos y provocan ira, frustración, celos, etc. Los riesgos en los juegos son altos debido a la ira y herir los sentimientos que resultan. Aquellos con posiciones de vida poco saludables normalmente juegan juegos. Los juegos, como la mala comunicación, a menudo tienden a crear problemas organizacionales. Una comprensión básica del término juegos es esencial para la aplicación de TA en administración. En su libro *Games People Play*, el Dr. Berne se refiere a un juego como "un conjunto recurrente de transacciones, a menudo repetitivas, superficialmente plausible, con una motivación oculta". (Berna: 48) Este tipo de transacciones puede ser del tipo llamado ulterior, lo que significa que hay un significado oculto o oculto en la transacción. Básicamente, los juegos son transacciones que están diseñadas para causar una respuesta emocional como ira o dolor. Un juego puede ser tan simple como una persona que dice "No estoy bien, estás bien" el estado del ego del niño tratando de hacer que otros sean el padre que los nutre. Algunos juegos se vuelven más complejos e incluso pueden provocar la muerte. Dada esta definición, los juegos se convierten en barreras que impiden que las personas y las organizaciones alcancen sus objetivos. Los juegos tienden a inhibir la plena productividad. Usar transacciones cruzadas (respondiendo siempre desde su Adulto cuando el jugador del juego está usando el Niño o Padre) reducirá el juego. Por ejemplo, suponga que alguien dice: "Esa es la idea más tonta de la que he oído hablar. ¿A qué idiota se le ocurrió eso?" "Esta persona está siendo un padre crítico y no presenta ningún hecho para apoyar el punto de ver. Usando su Adulto, podría responder: "¿Qué partes de la idea encuentra defectuosas?" o

"¿Puede proporcionar datos específicos para apoyar su opinión? "Estas respuestas usan al Adulto para buscar hechos y enfocar a la persona en el aquí y el ahora.

### **5.6. Intimidad.**

Este es el tipo de estructuración del tiempo más arriesgado, pero también el más gratificante, y se define como un cierre relación con otros libre de juegos y explotación. La intimidad es ser abierto, honesto y sincero y requiere una persona en el Posición de vida "Estoy bien, estás bien". La intimidad no es solo relaciones sexuales. Una persona puede tener relaciones sexuales y estar en Un estado de abstinencia o ritual. La intimidad es una relación personal cercana, y es por eso que el riesgo y la recompensa son altos.

### **6.- El ambiente de trabajo**

Ahora podemos relacionar los conceptos de AT con el proceso ambiental. ¿Cómo se aplican los conceptos básicos de AT en los negocios? entornos industriales o militares? La aplicación más básica de los principios de AT es a los estilos gerenciales. TA es una herramienta poderosa que puede ayudar a los gerentes a comprender la naturaleza interactiva de los problemas humanos en un entorno de trabajo que pueden lidiar con estos problemas de manera más efectiva. ¿La relación de supervisión indica la necesidad de una participación o un estilo de gestión autoritario, o la necesidad indica otro punto a lo largo del continuo? Por un estilo autoritario, o la gestión de la Teoría X, para trabajar de manera efectiva, el gerente tiene que operar como padre mientras los trabajadores operan en el estado secundario. Los supervisores tienen autoridad absoluta, mientras que los trabajadores dependen mucho de la dirección desde arriba. Por lo tanto, el jefe está bien pero Los trabajadores no están bien. En esta situación, el gerente acepta la responsabilidad final por el fracaso. Ser dependiente, como un niño, El trabajador en esta situación está protegido de tomar una decisión equivocada porque el jefe asume toda la responsabilidad de todas las acciones.

Hay otra vista. Según Maslow, Herzberg y otros teóricos de la motivación, el estilo autoritario de La gestión frustra el logro de las necesidades de alto nivel de la personalidad humana. Por lo tanto, un trabajador en esta situación puede encontrarlo satisfactorio, pero puede que nunca experimente un estado de autorrealización y crecimiento. Una creencia común entre los observadores casuales es que la condición recién descrita es común en muchas organizaciones. El estilo de gestión participativo o teórico implica transacciones adulto-adulto. Existe un flujo de comunicación bidireccional y el trabajador se siente más cómodo proporcionando su aporte. Los subordinados sienten un sentido de responsabilidad en lugar de un sentimiento de dependencia. Porque los trabajadores influyen en las decisiones y compartir la responsabilidad, experimentan un sentimiento de satisfacción. La posición de vida correspondiente es probable Estoy bien, estás bien.

Existe un potencial para transacciones cruzadas en cualquier entorno de gestión. En el enfoque autoritario, el supervisor puede sentirse cómodo en el estado del ego de los padres, pero el trabajador puede no disfrutar del estado del niño. El

trabajador puede querer operar en el estado adulto, y con razón. En esta situación, la comunicación entre padres y adultos se ve perturbada y es una situación inestable. ocurre. El trabajador se frustra, lo que lleva a un comportamiento y rendimiento improductivos, que no es una situación saludable para nadie. organización. Por lo tanto, un gerente con una comprensión de TA y con conocimiento de los estados del ego del trabajador basados en la observación, posiblemente podría evitar este tipo de situación.

Las transacciones cruzadas también son posibles mientras se usa un estilo de gestión participativa. Por su propia naturaleza, este estilo fomenta la participación del ego de los empleados en las actividades en el trabajo. Las personas se identifican estrechamente con las unidades de trabajo y trabajos porque están involucrados en el establecimiento de políticas y procedimientos operativos. Sin embargo, incluso en este estilo, las instancias a menudo ocurren cuando se establecen políticas y las decisiones se dictan con la regla o sin la participación de los empleados, un simple ejercicio de gestión prerrogativa. Tales casos proporcionan un terreno fértil para las transacciones cruzadas cuando los empleados descontentos se enfrentan a individuos gerentes. Aquí, el potencial de respuestas del estado del ego de los padres es alto, y existe la oportunidad de conflicto. Por lo tanto, un gerente capacitado con un conocimiento de AT y con conocimiento de los estados del ego del trabajador basados en la observación, puede evitar el conflicto tratando esas situaciones desde un estado complementario.

TA se ha consolidado como una herramienta de supervisión. Inicialmente, se usó principalmente para enseñar a los empleados que tratan con el público cómo relacionarse mejor con sus clientes. Más tarde, los gerentes experimentaron con AT como un medio para mejorar las comunicaciones dentro de la propia empresa. Esta experimentación ha alentado y reforzado un concepto de equipo. Esto es un participativo estilo de gestión mediante el cual la gerencia y los trabajadores comparten la responsabilidad de la toma de decisiones. Algunos gerentes ven esto como cooptación. En otras palabras, les da a los trabajadores una "porción equitativa del pastel". La filosofía es que los trabajadores se apropien de su comportamiento al apoyar las políticas y seguir los procedimientos, lo que resulta en permitiendo un mayor enfoque en la productividad mientras se mantiene una alta relación de trabajo interpersonal. En términos de asistencia técnica, ambos La gerencia y los trabajadores funcionan en el estado del ego adulto. El impacto resultante de esta condición en las organizaciones es que el La organización está bien. En general, se puede decir: "Juntos estamos bien. La organización está bien = Todos tenemos valor".

## CAPITULO IV

### CONSEJERÍA DE DESEMPEÑO

#### 1.- ASESORAMIENTO DE RENDIMIENTO

La consejería de desempeño es una discusión sistemática de dos vías entre el supervisor y el subordinado sobrecumplimiento del deber en comparación con los estándares establecidos, con la intención de informar al subordinado de su desempeño de tareas anteriores y desarrollo cooperativo de un plan para mantener o mejorar el desempeño.

#### 2.- EL ARTE PERDIDO DE LA RETROALIMENTACIÓN

2.1. La capacidad y la voluntad de comunicarse de manera efectiva es la clave del éxito de la supervisión. A pesar de que la efectividad de la comunicación se basa en la capacidad de establecer y mantener un contacto efectivo, independientemente de la situación. Las áreas específicas de comunicación requieren un pensamiento y planificación adicionales.

2.2. Una de las herramientas más importantes para mantener el control y desarrollar a las personas es la retroalimentación del uso adecuado. Aunque la retroalimentación ha sido categorizada como positiva y negativa. Otra forma de ver esto es clasificarlo en retroalimentación de apoyo (que refuerza un comportamiento continuo) y retroalimentación correctiva (que indica que un cambio en el comportamiento es apropiado). En este sentido, todos los comentarios son positivos. El propósito de todos los comentarios debe ser ayudar al individuo en mantener o mejorar su nivel actual de efectividad o adecuación.

2.3. Algunos comentarios, por definición, son mejores que ningún comentario. Sin embargo, hay formas de hacerlo bien y formas de hacerlo mal. Es excelente. Aquí hay algunas pautas que pueden ayudar a agudizar el proceso. La función más importante de la retroalimentación es ayudar a la persona que recibe los comentarios a mantenerse en contacto con lo que sucede en el entorno.

2.4. Comentarios de apoyo:

- La retroalimentación de apoyo se usa para reforzar el comportamiento que es efectivo y deseable. Un axioma de efectividad en supervisión es "Atraparlos haciendo algo bien y hacerles saber". (Blanchard y Johnson, 1982)
- Uno de los supuestos más dañinos y erróneos que hacen muchos supervisores es que el empleado debe esperar el desempeño y el comportamiento apropiado, y ese es el único momento en el que la retroalimentación es necesaria cuando el empleado hace algo mal. Por lo tanto, estos supervisores nunca dan comentarios de apoyo. Si un supervisor estaba decidido a dar solo un tipo de retroalimentación, él o ella estaría por delante para elegir apoyo o retroalimentación y dejar ir la retroalimentación correctiva. En otras palabras, si un supervisor enfatiza solo los errores, el resultado final sería, en la mayoría, un intento por

parte de los empleados de hacer un trabajo estándar sin errores. Este logro no sería malo, pero hay una mejor manera.

- Si un supervisor se concentró en lo que los empleados estaban haciendo bien, entonces el trabajo superior es lo que los empleados se darían cuenta. Comenzarían a ver su trabajo en términos de desempeño y creativamente como sea posible. Lo que se refuerza tiende a hacerse más fuerte. Lo que no está reforzado tiene una tendencia a desvanecerse. Si la excelencia se refuerza activamente y los errores simplemente se mencionan, los empleados se centrarán en la excelencia y tienden a reducir errores. El siguiente ejemplo de los dos tipos de comentarios ilustra la diferencia.
  - Centrarse en los errores. "Las últimas tres piezas en ese lote contenían cifras incorrectas. No podemos tener ese tipo de trabajo descuidado en este departamento".
  - Centrarse en el buen trabajo. Este lote se ve bien, excepto por las últimas tres piezas, que contienen malas figuras. Probablemente usaste la fórmula incorrecta. Llévalos de regreso y échales un vistazo, tal como lo hiciste el primer grupo."

Afortunadamente, sin embargo, nadie tiene que elegir entre usar solo soporte o solo correctiva realimentación.

Ambos son esenciales y valiosos, y es importante entender cómo funciona cada uno para que la ganancia máxima se puede recibir del proceso.

## 2.5. Comentarios correctivos.

La retroalimentación correctiva se usa para alterar un comportamiento que es ineficaz o inapropiado y esencial para el proceso de crecimiento como retroalimentación de apoyo. Una sesión de retroalimentación correctiva, aunque nunca es dolorosa si se hace adecuadamente, no es una experiencia particularmente agradable. En las mejores circunstancias, el subordinado probablemente sentirá un poco defensivo o avergonzado.

- 2.5.1. Al dar retroalimentación correctiva, el gerente debe tener una opción lista para presentar. Cuando el empleado es consciente del comportamiento inapropiado, tener una alternativa inmediata puede ser efectivo y poderoso en la configuración de comportamiento. Al presentar la alternativa inmediatamente después de la retroalimentación correctiva, el gerente está ayudando al subordinado a salir de una situación personal incómoda en el menor tiempo posible. Esto protege la dignidad del subordinado. El gerente también se establecería como un partidario del buen trabajo y buenos trabajadores, lo que contribuiría en gran medida a desarrollar relaciones laborales sólidas, productivas y de apoyo. También muy importante, el gerente estaría presentando una alternativa que el empleado podría nunca haber considerado o que se consideró y rechazado. Esto proporciona un aprendizaje inmediato. Sin embargo, lo más importante es el hecho de que el gerente haría al empleado consciente

de que había una alternativa disponible en el momento en que el empleado decidió actuar de otra manera. Esta conciencia puede facilitar al empleado la responsabilidad de sus propias elecciones. Es decir, el empleado se daría cuenta, "Eso es bien, podría haberlo hecho de esa manera ". El siguiente ejemplo muestra cómo se puede agregar efectivamente una alternativa a la retroalimentación.

- 2.5.2. "Cuando le gritaste a Ann frente al grupo, ella parecía estar muy avergonzada y enojada. Cuando debe recordarle a un empleado que debe llegar a tiempo, es menos vergonzoso para todos discutirlo con el empleado en privado después de la reunión."

2.6. Pautas para una retroalimentación efectiva. Las siguientes pautas son útiles para los gerentes que intentan mejorar sus habilidades de retroalimentación, y también se puede utilizar como una revisión antes de dar retroalimentación.

#### 2.6.1. Trato en detalles:

Ser específico es la regla más importante para dar retroalimentación, ya sea de apoyo o correctivo. A no ser que la retroalimentación es específica, muy poco aprendizaje o refuerzo es posible. Los siguientes ejemplos ilustran la diferencia en declaraciones generales y específicas. General: "Me alegra ver que su trabajo está mejorando". Específico: "Me complace que haya cumplido todos los plazos en las últimas tres semanas". General: "Eres una persona muy solidaria". Específico: "Le agradezco que se haya tomado el tiempo para explicar el contrato a nuestro nuevo empleado". General: "Estás cayendo en el trabajo otra vez". Específico: "El mes pasado, la mayoría de los informes de costos fueron completamente exactos, pero la semana pasada sus cifras de costos de ganancias estaban equivocados."

El último conjunto es, por supuesto, un ejemplo de retroalimentación correctiva. Declaraciones generales en correctiva retroalimentación frecuentemente resulta en confrontaciones hostiles o defensivas, mientras que declaraciones específicas preparan el escenario para interacción de resolución de problemas. Llevando la última ilustración un paso más allá, el gerente podría agregar una alternativa: "Comience a verificar el informe escrito con las impresiones de la computadora. Algunos de los errores pueden ser errores tipográficos, no errores de cálculo".

Si el empleado debe aprender de los comentarios y responder a ellos, entonces debe verlo en términos de defectos observables. Es decir, el empleado debe poder ver claramente cómo su comportamiento tuvo un impacto directo sobre el rendimiento del grupo, la moral, etc. Cuando el empleado ve el punto de la retroalimentación objetivamente, el problema será despersonalizado y el empleado estará más dispuesto a continuar con los comportamientos apropiados o modificar comportamientos inapropiados. Aunque la aprobación personal del gerente ("Me alegra ver ...") o la desaprobación ("Estoy decepcionado de que ... ") puede hacer hincapié en la

retroalimentación, debe estar respaldada por datos específicos para efectuar un cambio de comportamiento

#### 2.6.2. Centrarse en acciones, no en actitudes:

Así como la retroalimentación debe ser específica y observable para ser efectiva, no debe ser amenazante o inaceptable. Aunque los subordinados, como los supervisores, siempre son responsables de su comportamiento, nunca son responsables de sus actitudes o sentimientos. Las actitudes y los sentimientos no se pueden medir, ni el gerente puede determinar si o cuando los sentimientos de un empleado han cambiado. Para que la retroalimentación sea aceptable, debe respetar la dignidad de la persona recibiendo la retroalimentación

Nadie puede atacar actitudes sin tratar las generalidades, y con frecuencia los ataques a las actitudes resultan en reacciones defensivas. El siguiente ejemplo ilustra la diferencia en dar retroalimentación sobre el comportamiento y dar retroalimentación sobre actitudes.

- Comentarios sobre la actitud: "Has estado actuando hostilmente contra Jim".
- Comentarios sobre el comportamiento: "Arrojaste los papeles sobre el escritorio de Jim y usaste malas palabras".

Una actitud que los gerentes a menudo intentan medir es la lealtad. Ciertas acciones que parecen indicar lealtad o se puede observar deslealtad, pero la lealtad es un resultado, no una acción y no se puede exigir; Debe ser ganado. Mientras las personas tienen control total sobre su propio comportamiento, a menudo ejercen poco control sobre sus sentimientos y actitudes. Ellos sienten lo que sienten. Si un gerente tiene esto en cuenta y enfoca más energía en cosas que pueden ser influenciadas (es decir, comportamiento de los empleados), es más probable que ocurran cambios.

Cuanto más se emite la retroalimentación correctiva en términos de comportamiento específicos, más admite el problema, resolver y lo más fácil es controlar. Cuanto más se emite la retroalimentación correctiva en términos de actitud, más será percibido como un ataque personal y será más difícil de manejar. Cuanto más solidaria la retroalimentación se emite en términos de comportamientos específicos, mayor es la probabilidad de que esos comportamientos se repitan y eventualmente se convierte en parte de la forma natural de hacer las cosas de la persona.

#### 2.6.3. Determine el tiempo y lugar apropiados:

La retroalimentación de cualquier tipo funciona mejor si se da tan pronto como sea posible después de que ocurra el comportamiento. Esperar disminuye el impacto que la retroalimentación tendrá en el comportamiento. El paso del tiempo puede hacer que el comportamiento parece menos importante para el gerente, otros eventos importantes comienzan a agotar la energía del gerente, y algunos de los detalles del comportamiento pueden ser olvidados. Por otro lado, detenerse en él durante un período prolongado podría reventarlo. Desde el punto de vista de los subordinados, cuanto más espere la retroalimentación, menos importante debe ser. El siguiente ejemplo ilustra este punto.

- Comentarios sobre la tardanza: "Usted cayó por debajo de su cuota varias veces el mes pasado".
- Retroalimentación inmediata: "Aquí solo hay diez productos; su cuota para hoy fue de catorce".

Se debe asignar suficiente tiempo para tratar los problemas en su totalidad. Un gerente puede socavar la efectividad de la retroalimentación al mirar el reloj y acelerar la entrada para que se pueda cumplir una cita. Contestar el teléfono o permitir que los visitantes interrumpen la conversación puede tener el mismo efecto. El gerente también puede causar un estrés innecesario diciéndole a un empleado a las diez de la mañana "Quiero verte a las tres esta tarde". Un procedimiento más apropiado sería decir: "¿Podrías venir a mi oficina ahora?" o "Cuando llegues a un punto de parada, pasa por mi oficina. Tengo algo bueno que decirte". Además de un momento adecuado, el entorno también es importante. El viejo proverbio, "Elogio en público, censura en privado" es parcialmente correcto. Casi sin excepción, la retroalimentación correctiva se da más apropiadamente en privado. En el caso de retroalimentación de apoyo, sin embargo, se necesita discreción. En muchos casos, los elogios en público son apropiados y serán apreciados por el subordinado. En otros casos, se necesita privacidad para evitar que el efecto positivo sea corto en circuito. Por ejemplo, algunas personas hacen una virtud de la humildad; cualquier comentario que refuerce su sentido del valor es vergonzoso. En lugar de apreciar a una audiencia, este tipo de empleado lo encontraría doloroso y quizás lo resientan.

A veces surge una norma en un grupo de trabajo que impide que alguien haga un gran negocio con el buen trabajo. Esto no significa que el grupo no valore el buen trabajo, sino comentarios de apoyo en privado. Evitar que el empleado sienta que él o ella fue responsable de romper la norma. En otros casos, los elogios públicos pueden causar celos, hostilidad o relaciones laborales tensas. Por lo tanto, una decisión consciente debe ser hecha sobre si dar o no la retroalimentación de apoyo públicamente.

Otra consideración importante es la ubicación real seleccionada para dar retroalimentación. La entrega de la retroalimentación debe coincidir con su importancia. Si la retroalimentación se refiere a una acción importante, la oficina del gerente es mejor que un encuentro accidental en el pasillo. Por otro lado, el gerente puede transmitir una observación rápidamente diciéndole a alguien en la fuente de agua: "Digamos que fue una hermosa obra de arte en el informe de Madison". Elegir el tiempo y el lugar es una cuestión de mezclar un poco de sentido común con una conciencia de lo que está sucediendo.

#### 2.6.4. Abstenerse de incluir inapropiadamente otros asuntos:

Con frecuencia, cuando se brindan comentarios, otros problemas interfieren. Cuando se brindan comentarios de apoyo, cualquier tema que no se relaciona con el punto de retroalimentación específico no debería discutirse si socavaría la retroalimentación. Por ejemplo, el gerente podría destruir el bien que acaba de lograr agregando, "Y por

cierto, siempre. Como estás aquí, quiero pedirte que intentes mantener tus archivos un poco más limpios. Mientras estabas fuera, no pude encontrar una cosa."

Sin embargo, cuando se brinda retroalimentación correctiva, la situación es diferente. El gerente querrá la retroalimentación para ser absorbida lo más rápido y fácilmente posible, con los sentimientos negativos del empleado que ya no duran más de lo necesario. Por lo tanto, tan pronto como los comentarios se hayan entendido y reconocido, el gerente es libre de cambiar el tema. El gerente puede agregar: "Me alegra que vea dónde ocurrió el error".

"Ahora, mientras estés aquí, me gustaría pedir tu opinión sobre ..." Este tipo de declaración, cuando se usa apropiadamente, le permite al subordinado saber que él o ella todavía es valorado. Obviamente, el gerente no debe idear una situación solo para agregar este tipo de declaración, pero cuando la situación está naturalmente allí, el gerente es libre de aprovecharlo.

En ciertas situaciones, es apropiado dar retroalimentación de apoyo y correctiva simultáneamente. Formación de nuevos empleados, sesiones de evaluación del desempeño y momentos en que los empleados experimentados están abordando nuevas y las tareas desafiantes son todos buenos ejemplos de momentos en que ambos tipos de comentarios son apropiados. Sin embargo, algunas precauciones son necesarias.

Nunca siga los comentarios con la palabra "pero". Negará todo lo que se dijo antes. Si es apropiado para dar retroalimentación de apoyo y correctiva dentro de la misma oración, las cláusulas deben estar conectadas con "y". Este método permite que ambas partes de la oración se escuchen claramente y prepara el escenario para una sugerencia positiva. Los ejemplos ilustran la diferencia.

- Conectado por: "Su primer informe fue exacto, pero los demás deberían haberlo medido".
- Conectado con y: "Su primer informe fue exacto, y sus otros deberían haber estado a la altura".
- Conectado por: "Llegaste tarde esta mañana, pero Anderson llamó para decirte qué gran trabajo hiciste en la cuenta de Miller".
- Conectado con y: "Llegaste tarde esta mañana, y Anderson llamó para decirte qué gran trabajo hiciste en la cuenta de Miller".

Alterne la retroalimentación de apoyo y correctiva. Es mejor mezclar los comentarios de apoyo con la retroalimentación correctiva que dar todo de un tipo y luego todo el otro cuando se debe dar una gran cantidad de retroalimentación. Independientemente del tipo que ocurra primero, este último será recordado más claramente. Si una persona con dudas crónicas es lo primero dado un comentario de apoyo y luego solo un comentario correctivo, es probable que él o ella crea en el comentario de apoyo que fue dado solo para suavizar el golpe del otro tipo.

Alternar entre los dos tipos hará que todos los comentarios parezcan más genuinos.

Siempre que sea posible, utilice la retroalimentación de apoyo para amortiguar la retroalimentación correctiva. Cuando ambos tipos de retroalimentación es apropiada, generalmente no hay razón para comenzar con la retroalimentación correctiva. Sin embargo, esto no significa que la retroalimentación correctiva debe intercalarse rápidamente entre las declaraciones de retroalimentación de apoyo. Cada tipo es importante pero con frecuencia la retroalimentación de apoyo se puede usar como un excelente dispositivo de enseñanza para áreas que necesitan corrección. Esto es especialmente cierto si el empleado ha hecho un buen trabajo anteriormente y luego fracasó más tarde en circunstancias similares. Por ejemplo, el gerente podría decir: "La forma en que ayudó a Fred a aprender los códigos cuando fue transferido a este departamento sería apropiado en la formación de los nuevos empleados".

## 2.7. Principios de retroalimentación:

### 2.7.1 Dos principios principales rigen el uso de la retroalimentación.

El primer principio, que se refiere a cómo es la retroalimentación conducida, se puede parafrasear, "No puedo decirte cómo estás, y no puedes decirme lo que veo". En otras palabras, la persona que da la retroalimentación es responsable de relacionar la situación tal como la observa, y la persona que recibe la retroalimentación es responsable de relatar lo que él o ella quiso decir, sentir o pensar. El segundo principio es que la retroalimentación apoye el crecimiento. Definamos qué se entiende por "No puedo decirte cómo estás, y no puedes decirme lo que veo".

- Recibiendo comentarios: "No puedes decirme cómo estoy". Desde el punto de vista del destinatario, el primer principio es "No puedes decirme cómo estoy, y no puedo decirte qué ya ves". Aunque la mayoría de las personas se dan cuenta de que dar retroalimentación correctamente requiere habilidad y conciencia, son menos conscientes de la importancia de saber cómo recibir comentarios. Al recibir comentarios, muchas personas tienden a discutir sobre desconocer o intentar justificar la información. Declaraciones como "No dije eso", "Eso no es lo que quise decir" y "Usted no entiendo lo que estaba tratando de hacer", son intentos de convencer a la persona que le informa que no lo hizo o ver u observar lo que él o ella dice. Sin embargo, el destinatario debe comprender que el observador, ya sea gerente, par, o subordinado, relata lo que él o ella experimentó como resultado del comportamiento del receptor. No hay nada malo con el donante y el receptor teniendo diferentes puntos de vista. El propósito de la retroalimentación es dar una nueva visión o aumentar la conciencia. Si se produce una discusión y el observador retrocede, el receptor es el perdedor.
- Dando retroalimentación: "No puedes decirme lo que veo".

El objetivo de dar retroalimentación no es juzgar a la otra persona, sino informar lo que se vio y se escuchó y cuáles fueron los efectos del comportamiento. La aprobación o desaprobación personal, aunque sea importante, es secundaria.

La retroalimentación se debe dar directamente a la persona para quien está destinada. Cuando otros están presentes, el gerente a veces los dirige casi exclusivamente al destinatario previsto, que se sienta en silencio y se reúne información por espionaje. El buen contacto con el destinatario es un elemento esencial para dar retroalimentación.

Nunca te disculpes por dar comentarios correctivos. Correctiva o no, la retroalimentación es un regalo; disculpas descuentan la importancia y disminuyen el impacto. Sin embargo, la retroalimentación correctiva debe darse de una manera que no ponga en peligro la dignidad y el sentido de autoestima del receptor.

Ofrecer una interpretación del comportamiento o una valoración sobre lo que el comportamiento podría indicar es a veces más útil. Es de vital importancia ofrecer la interpretación como una sugerencia y nunca como un juicio o una evaluación de la persona. Solo el destinatario es capaz de ponerlo en un contexto significativo. Por ejemplo, el gerente podría decir: "Cuando Pete te mostró el error que cometiste; le dijiste que no era de su incumbencia. Me pregunto si estabas enojado con Pete por alguna otra razón ". Esta declaración muestra al receptor el comportamiento y le permite considerar una posible causa de ese comportamiento.

La respuesta adecuada, como regla general, es decir "gracias" cuando cualquier tipo de comentario es recibido. También es apropiado, por supuesto, pedir claridad o más detalles sobre un tema.

El propósito de la retroalimentación es ayudar al destinatario. La retroalimentación puede considerarse como un alimento que es muy nutritiva. Cuando las personas tienen hambre, la comida es lo que necesitan. Pero cuando están llenos, la comida es lo último que quieren necesitar. Lo mismo se aplica a la ingesta de comentarios. Cuando las personas hayan tenido suficiente, deberían detenerse. Intentando absorber todos los comentarios que puedan estar disponibles, o que a varias personas les gustaría dar, es como forzar la comida al estómago solo porque alguien dice: "Por favor, toma un poco más".

El destinatario es responsable de exigir especificidad en la retroalimentación. No se deben aceptar comentarios como legítimos si no puede demostrarse claramente por un comportamiento observable. Por ejemplo, si alguien dice: "Eres muy arrogante, una respuesta apropiada sería" ¿Qué he dicho o hecho específicamente para que pienses eso? "la respuesta se contrarresta con "No sé; simplemente te experimento de esa manera", entonces la acusación debería ser inmediatamente olvidada. Las personas no pueden darse el lujo de cambiar solo para satisfacer los gustos o expectativas personales de todos.

De hecho, lo que es imposible es cambiar para cumplir con las expectativas de todos, y la situación se vuelve agravada a medida que más y más personas dan sus comentarios. Un solo acto puede generar comentarios dispares de diferentes personas que observan el comportamiento. Por ejemplo, una exclamación fuerte podría verse como apropiadamente enojada por una persona, demasiado dura por otra, y simplemente grosera por una tercera. Cada persona lo verá desde su propia perspectiva. Por lo tanto, la retroalimentación requiere acción tanto del donante como del receptor. Solo el donante puede decir lo que él o ella observó o experimentó, y solo el destinatario puede usar la información para decidir si cambia o no el comportamiento.

Para que la retroalimentación sea efectiva, el receptor debe escuchar lo que dice el donante, pensarlo y luego determinar si la información es relevante o no. El siguiente ejemplo ilustra cómo se puede hacer esto. Gerente del departamento: "Los desechos en su unidad aumentaron un cuatro por ciento. ¿Tiene algún problema con sus empleados?" Supervisor: "No estaba al tanto del aumento de desperdicio. No, no estoy teniendo problemas con mis empleados. Supongo que me he centrado tanto en la calidad que perdí de vista las cifras de residuos. Gracias por traer esto a mi atención."

#### 2.7.2. La retroalimentación apoya el crecimiento.

El segundo principio principal, "la retroalimentación apoya el crecimiento", es importante porque no siempre podemos vernos a nosotros mismos como nos ven los demás. Aunque un individuo puede ser el principal del mundo autoridad sobre sí mismo, todavía hay partes del individuo que son más obvias para otras personas. A pesar de que las personas pueden estar más conscientes de sus propias necesidades y capacidades y más preocupadas por su propio bienestar que otras personas son capaces de estirarse y crecer si prestan atención a los comentarios de los demás. A pesar de que la retroalimentación puede ser extremadamente incómoda en ese momento, el individuo puede mirar hacia atrás más tarde y darse cuenta de la retroalimentación. Fue la chispa que inspiró el cambio que cambió su carrera o vida personal en una dirección diferente. Si ellos comentarios no se rechazan ni se evitan, los destinatarios pueden descubrir y desarrollar formas de trabajo que no creían que fueran disponibles.

#### 2.8. Estrategias de retroalimentación:

Las estrategias sugeridas aquí no son procedimientos paso a paso a seguir ciegamente. Su propósito es ayudar a planificar y organizar un enfoque para abordar un problema. Ofrecen una secuencia lógica y efectiva de eventos para una sesión de comentarios. La persona que planifica la sesión debe decidir el objetivo futuro deseado. (El futuro, sin embargo, podría ser cinco minutos después de la sesión o dos años después). Durante la sesión de retroalimentación, la atención debe centrarse en qué está sucediendo en términos del resultado. Es decir, el enfoque debe estar en obtener la meta, no en apearse a la meta. estrategia. Este enfoque permite al donante cambiar de

táctica o incluso modificar la estrategia original si las condiciones cambian ocurren eventos imprevistos. Después de seleccionar la estrategia, se deben tener en cuenta las siguientes tres reglas:

- Sea claro sobre lo que quiere en términos de resultados específicos e identificables para usted, su subordinado y la organización.
- Planifique lo que piensa decir y cómo piensa llevar a cabo la reunión, de acuerdo con la estrategia particular que usará.
- Tenga en cuenta la estrategia al involucrar al individuo, pero manténgala en segundo plano.

Estrategia de retroalimentación de apoyo. Se sugieren los siguientes pasos como estrategia para comentarios de apoyo.

- Reconocer la acción específica a reforzar. Inmediatamente hazle saber al subordinado que eres contento por algo que él o ella hizo. Sea específico y describa el evento en términos de comportamiento. "Terminaste el proyecto (acción) a tiempo (resultado)".
- Explique los efectos del logro y exprese su agradecimiento. Para que el comportamiento se refuerce, la persona debe poder ver los efectos de ese comportamiento de manera específica y observable. Tu aprecio es importante, pero como elemento de refuerzo adicional. El refuerzo principal es el efecto. "Fue un factor importante en asegurando el contrato (efecto), y estoy satisfecho con su excelente trabajo (apreciación)".
- Ayuda al subordinado a asumir toda la responsabilidad del éxito. Si el empleado reconoce la retroalimentación, este paso se cumple. Si el empleado parece demasiado modesto, se necesita más trabajo. A menos que él o ella pueda, hasta cierto punto, internalizar el éxito y reciba satisfacción de él, ocurrirá muy poco crecimiento. Una aproximación sería preguntar cómo se logró el éxito o si se encontraron problemas y cómo se superaron. Al hablar sobre lo que sucedió, es probable que el empleado se dé cuenta de cuánto fue realmente responsable. Que es importante que tanto usted como el empleado escuchen cómo se logró el éxito.
- Pregunte si el subordinado quiere hablar sobre otra cosa. Mientras el empleado se siente positivo y sabe que usted es agradecido y receptivo, él o ella puede estar dispuesto a hablar sobre otros temas. Lo positivo La energía creada por esta reunión puede ser dirigida hacia otros asuntos relacionados con el trabajo, así que aproveche la oportunidad.
- Gracias al subordinado por el buen desempeño. El paso final, nuevamente agradeciendo al subordinado por el logro, asegura que su apreciación será lo más importante en su mente cuando él o ella se vaya y regrese al entorno de trabajo.

2.9. Estrategia de retroalimentación correctiva. Se sugieren los siguientes pasos como estrategia para la retroalimentación correctiva.

Describa inmediatamente el evento en términos de comportamiento y explique el efecto. Claramente se relacionan en términos específicos y observables y de comportamiento la naturaleza de la falla o comportamiento y el efecto de la falla o comportamiento en el grupo de trabajo u organización.

Si puede decir algo apropiadamente para reducir la vergüenza del empleado, es más probable que el empleado acepte los comentarios de manera no defensiva.

Pregunta qué pasó. Antes de asumir que el subordinado tiene la culpa, pregunte qué sucedió. En muchas instancias, el subordinado no tiene la culpa o solo es parcialmente responsable. En el peor de los casos, el empleado tiene la oportunidad de explicar antes de continuar; en el mejor de los casos, puede recibir información que le impediría censurar al empleado.

Ayuda al subordinado a asumir toda la responsabilidad de las acciones. Cuanto más tiempo pasas en el paso 2 (averiguar qué pasó), el paso 3 más fácil será. El subordinado necesita aprender de la experiencia para reducir el probabilidad de recurrencia. A menos que este paso se maneje de manera efectiva, el subordinado se verá a sí mismo como un víctima, más que como alguien que cometió un error y está dispuesto a corregirlo.

Desarrolle un plan para lidiar con los problemas. Una vez que el subordinado ha aceptado la responsabilidad, el siguiente paso es Ayuda a rectificar la situación. Ahora que el empleado está dispuesto a rendir cuentas por los errores, puede colaborar idear un plan que ayudará a eliminarlos. Es decir, ambos deben aceptar tomar medidas. Si cada uno quiere lo mismo, como un mejor desempeño del subordinado, entonces ambos están obligados a hacer algo al respecto. Esto es También es una excelente oportunidad para aprovechar las fortalezas del subordinado (por ejemplo, "Me gustaría que mostraras la misma multa atención a las normas de seguridad que muestra a las especificaciones del trabajo".)

Expresa su confianza en la capacidad del subordinado. Una vez que se resuelva el problema, finalice la sesión indicando Su confianza en la capacidad del empleado para manejar la situación. El objetivo es permitir que el subordinado vuelva a entrar El ambiente de trabajo se siente tan optimista sobre sí mismo como lo permite la situación. El subordinado también debe comprender que hará un seguimiento y dará comentarios adicionales cuando la situación lo amerite.