

**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE
MENDOZA DE AMAZONAS**

FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS BAJO EL
RÉGIMEN LABORAL DEL DECRETO LEGISLATIVO 276
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ
DE MENDOZA DE AMAZONAS, 2017”**

Tesis de grado para la obtención del título profesional de
Licenciada en Administración de Empresas

Autor : Rosaura Alva Olascoaga

Asesor : Mg. Manuel Antonio Morante Dávila

Coasesora : Ing. Patricia Escobedo Ocampo

CHACHAPOYAS-2017

DEDICATORIA

A Dios. Profundamente a mis padres Julio y Eloisa.
A mis hermanas: Fany, Bety, Leydi y Luz. El más sincero reconocimiento a ellos, ejemplares guías de mis objetivos, su apoyo incondicional y quienes se esfuerzan por ser útiles a la sociedad.
Rosaura.

AGRADECIMIENTO

Mis sinceros agradecimientos a todos los buenos docentes que contribuyeron con mi formación universitaria, por las sabias enseñanzas, las motivaciones y orientaciones recibidas, con alta calidad humana y profesional durante su desarrollo.
A mis compañeros, por haber compartido Experiencias, de análisis, crítica y reflexión, para comprender la compleja problemática de la Educación Universitaria y sus futuros desafíos.
A la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, por sus constantes preocupaciones por el mejoramiento de la calidad y pertinencia de los procesos académicos, para constituir escenarios universitarios competentes y de excelencia académica. Al personal Directivo, Docente, Administrativo y Estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, por las facilidades y apoyo respectivo, cuyos esfuerzos, constituirán en un futuro próximo, la semilla para la transformación de los procesos de gestión y de esta manera responder con éxito al encargo social.
Al Mg. Manuel Antonio Morante Dávila, quien en forma incondicional y desinteresada, brindó todo su apoyo como Asesor de la presente Tesis.
A la Ing. Patricia Escobedo Ocampo por su ayuda y apoyo incondicional en calidad de coautor de la presente investigación.

A todas las personas, que de manera directa e indirecta han contribuido a la realización de la presente investigación.

Gracias

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

PhD. JORGE LUIS MAICELO QUINTANA

RECTOR

Dr. OSCAR ANDRÉS GAMARRA TORRES
VICERRECTOR ACADÉMICO

Dra. MARIA NELLY LUJAN ESPINOZA
VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

Yo, **MANUEL ANTONIO MORANTE DÁVILA**, identificado con **DNI N°: 16718481**, domiciliado en el Jr. Santa Ana N° 462, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Doy el **VISTO BUENO**, al informe de tesis denominado, “**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS BAJO EL RÉGIMEN LABORAL DEL DECRETO LEGISLATIVO 276 DE LA UNIVERDSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS, 2017**”. Elaborado por la Bachiller Rosaura Alva Olascoaga para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor consistencia.

Chachapoyas, 04 de setiembre del 2017

Mg. MANUEL ANTONIO MORANTE DÁVILA
(Asesor)

JURADOS

Dr. CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR
PRESIDENTE

Ma. Cs. JUAN MANUEL BUENDÍA FERNÁNDEZ
SECRETARIO

Econ. DANTE RAFAEL MENDOZA ALFARO
VOCAL

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
I. INTRODUCCIÓN	3
II. OBJETIVOS	5
III. MARCO TEÓRICO	5
3.1. Antecedentes de la Investigación	5
3.2. Base teórica	14
IV. MATERIAL Y MÉTODOS	25
4.1. Métodos	25
4.2. Técnicas, instrumentos y procedimiento	26
V. RESULTADOS	27
VI. DISCUSIÓN	41
VII. CONCLUSIONES	48
VIII. RECOMENDACIONES	50
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXOS	54

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Género de los trabajadores administrativos	27
Tabla 2. Edad de los trabajadores administrativos	27
Tabla 3. Grado de Instrucción de los trabajadores administrativos	28
Tabla 4. Estado Civil de los trabajadores administrativos	29
Tabla 6. Años en la Universidad de los trabajadores administrativos.....	30
Tabla 7. Nivel o grupo ocupacional de los trabajadores administrativos.....	31
Tabla 8. Dimensión: Producto.....	33
Tabla 9. Dimensión: Calidad.....	34
Tabla 10. Dimensión: Conocimiento del trabajo	35
Tabla 11. Dimensión: Cooperación.....	35
Tabla 12. Dimensión: Comprensión de las situaciones.....	36
Tabla 13. Dimensión: Creatividad	37
Tabla 14. Dimensión: Capacidad de realización	38
Tabla 15. Grado de Calificación del personal administrativo del D. L. 276 de la UNTRM.....	39

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Género de los trabajadores administrativos	27
Figura 2. Edad de los trabajadores administrativos	27
Figura 3. Grado de Instrucción de los trabajadores administrativos	28
Figura 4. Estado civil de los trabajadores administrativos	29
Figura 5. Número de hijos de los trabajadores administrativos	30
Figura 6. Años en la Universidad de los trabajadores administrativos	31
Figura 7. Grupo ocupacional de los trabajadores administrativos	32
Figura 8. Dimensión: Producto	33
Figura 9. Dimensión: Cualidad	34
Figura 10. Dimensión: Conocimiento del trabajo	35
Figura 11. Dimensión: Cooperación	36
Figura 12. Dimensión: Comprensión de las situaciones	37
Figura 13. Dimensión: Creatividad	38
Figura 14. Dimensión: Capacidad de Realización	39
Figura 15. Grado de Calificación del personal administrativo del D. L. 276 de la UNTRM, después de haber aplicado el cuestionario al jefe inmediato.	40

RESUMEN

En la presente investigación se evaluó el desempeño laboral de los trabajadores administrativos que se encuentran bajo el Régimen Laboral del Decreto Legislativo 276 de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM). Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos permitió verificar procesos y resultados obtenidos, con el propósito de orientar acciones que contribuyan a la mejora personal e institucional. Se trabajó con una población y muestra de 85 trabajadores, distribuidos en todas las direcciones de la UNTRM. Se utilizó el método de las escalas gráficas planteadas en el libro de Idalberto Chiavenato en la octava edición año 2011, la técnica que se utilizó fue la encuesta a través del cuestionario, que permitió recabar información cualitativa. Los resultados de la presente investigación midieron las dimensiones: producto, calidad, conocimiento, cooperación, creatividad, comprensión de las situaciones y capacidad de realización. Después de haber aplicado el cuestionario a todos los jefes inmediatos, se procesó la información a través de los programas SPSS-STATICS y excel, el cual permitió determinar que el desempeño laboral de los trabajadores bajo el Régimen Laboral del D.L. 276 en la mayoría de los indicadores se encuentran en un nivel de desempeño bueno, es decir el personal administrativo tiene un nivel de desempeño favorable para la UNTRM.

Palabras clave: Desempeño Laboral, evaluación, trabajador administrativo.

ABSTRACT

The present study evaluated the labor performance of administrative workers who are under the Labor Regime of Legislative Decree 276 of the National University Toribio Rodríguez de Mendoza of Amazonas (UNTRM). Evaluating the work performance of administrative workers allowed to verify processes and results obtained, with the purpose of guiding actions that contribute to personal and institutional improvement. It was worked with a population and sample of 85 workers, distributed in all directions of the UNTRM. We used the method of graphical scales raised in the book by Idalberto Chiavenato in the eighth edition year 2011, the technique that was used was the survey through the questionnaire, which allowed us to collect qualitative information. The results of the present investigation measured the dimensions: product, quality, knowledge, cooperation, creativity, understanding of situations and capacity of realization. After applying the questionnaire to all the immediate bosses, the information was processed through the SPSS-STATICS and excel programs, which allowed determining that the labor performance of workers under the Labor Regime of D.L. 276 in most indicators are at a good performance level, ie administrative staff has a favorable performance level for UNTRM.

Key words: Labor performance, evaluation, administrative worker.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las organizaciones confrontan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado. En la sociedad actual, caracterizada por los continuos cambios y el desarrollo acelerado de la tecnología, las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales que generan mecanismos de adaptación o innovación tecnológica para propiciar un mejoramiento continuo de la calidad y desempeño de sus colaboradores. Como respuesta a estos cambios ha surgido en las organizaciones la necesidad de responder a las exigencias competitivas del entorno, como el servicio al cliente, el enfoque de trabajo en equipo, el desarrollo de la creatividad, la importancia del liderazgo, entre otros. Asimismo aparece el interés por otro tipo de capacidades, cualidades, habilidades o aptitudes que van a marcar la diferencia entre un colaborador con un alto desempeño y los colaboradores con desempeños promedio o inferiores. Comienza a darse importancia a las características individuales relacionadas con la creatividad, la lógica, la flexibilidad y la capacidad de comprensión de las situaciones laborales, incluyendo en ellas y los otros, entendiendo que todo sujeto posee determinantes afectivos, emocionales y sociales, que van más allá de la posesión de una alta capacidad lógica, un excelente razonamiento y un gran cúmulo de informaciones y conocimientos (Ruiz, 2011).

Son muchos los cambios y avances que se han dado en las instituciones de educación superior, como es el caso de la adecuación a la nueva Ley Universitaria es necesario que la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, (UNTRM) cumpla con muchos requisitos y exigencias, sin embargo la universidad se encuentra en proceso de adaptación para cumplir con los estándares que exige la educación superior, muchos de estos aspectos dependen del desempeño laboral de las personas que trabajan en la parte administrativa que es el motor de la universidad. Por tanto frente a ello este trabajo de investigación se enfoca en la evaluación del desempeño de los trabajadores administrativos. Además hoy en día la Dirección de Recursos Humanos no evalúa a los trabajadores administrativos de la UNTRM, por lo tanto el trabajo de investigación tuvo como objetivo evaluar del

desempeño laboral de los trabajadores administrativos bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo 276 de la UNTRM, 2017, en el que se obtuvo que en la mayoría de los indicadores que se evaluó en la presente investigación el desempeño laboral se encuentra en un nivel bueno, no descartando que en el futuro se puede evaluar otros indicadores de desempeño y realizar propuestas de mejora, ya que tener un desempeño laboral eficiente y eficaz es una de las alternativas más viables para lograr las metas y objetivos como institución y así se convierta en una entidad pública que sí suma y aporta a nuestro país formando profesionales de calidad y sobre todo competitivos para crear una nueva sociedad.

La Asociación de Buenos Empleadores - Programa de Evaluación del Desempeño, que forma parte de la Cámara de Comercio Americana del Perú; plantea que la evaluación del desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa; por tanto la evaluación del desempeño de los trabajadores de la UNTRM, nos permitirá según Chiavenato implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado; define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados. Las evaluaciones del desempeño requieren que el trabajador demuestre sus capacidades, actitudes y valores de forma directa: ya sea practicando acciones y/o ejecutando tareas que solucionen problemas concretos o creando algún producto en un contexto laboral determinado.

Justificación Social. La Educación Universitaria, tiene un alcance social, la Universidad como Institución Pública está al servicio de la sociedad, cumpliendo sus objetivos de formación profesional académica.

Justificación Científica. El Talento humano es un factor importante en el proceso de desarrollo de actividades de ahí el desempeño del personal en una institución pública, por eso existe en la actualidad muchos estudios con respecto a este tema.

Justificación Económica: La evaluación del desempeño laboral permite identificar las personas claves que tienen las condiciones necesarias para ser promovidos a mejores puestos de trabajo, ofreciendo a los trabajadores administrativos mayores oportunidades de desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, aumentando la motivación (a través de incentivos económicos) y estimulando la productividad y por ende la universidad al contar con trabajadores administrativos con niveles de desempeño competentes, tendrá mayor demanda estudiantil, generando mayores ingresos económicos, para seguir mejorando en la calidad educativa.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Evaluar el desempeño de los trabajadores administrativos que laboran bajo el Régimen Laboral del Decreto Legislativo 276 de la UNTRM, 2017, en sus dimensiones: producto, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de las situaciones, creatividad y capacidad de realización.

2.2. Objetivos específicos

- ✓ Determinar la información laboral de los trabajadores administrativos bajo el régimen laboral del D.L. 276 de la UNTRM a utilizar en la evaluación del desempeño.
- ✓ Establecer los criterios de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores administrativos del D.L. 276 de la UNTRM.
- ✓ Determinar los métodos de evaluación del desempeño de los trabajadores administrativos del D.L. 276 de la UNTRM.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la Investigación

Internacional

García (2011), en su tesis titulada “**Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre”, Venezuela**; Universidad de Oriente Núcleo del Estado de Sucre; nos menciona que la Gerencia de Recursos Humanos también denominada Administración de Recursos Humanos (ARH), implica el desarrollo de diferentes tipos de procesos que conllevan al logro de los objetivos de la organización y garantizan la adecuada gestión del recurso humano; uno de estos procesos es la Evaluación de Desempeño, la cual busca determinar el rendimiento del empleado en su cargo y en caso de detectar debilidades implementar planes de mejoramiento. Su importancia radica en que es uno de los procesos que más influencia tiene en la toma de decisiones para el personal, por tal razón debe ser aplicado respetando cada uno de sus pasos por personas capacitadas y técnicas previamente establecidas. La presente investigación se encuentra enmarcada en el Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, el mismo es una institución educativa de carácter público, ubicado en la ciudad de Cumaná. El propósito de la investigación fue Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular de dicha institución, por medio de un estudio descriptivo con diseño de campo, y una población que estuvo representada por empleados, los cuales brindaron la información requerida a través de un cuestionario y con ayuda de una entrevista para recolectar los datos necesarios sobre la ejecución del proceso. Una vez estudiados los datos se determinó que existen una variedad de debilidades en el proceso que impiden la aplicación correcta del mismo. Uno de los resultados encontrados es que la mayoría del personal administrativo titular de la institución carece de un grado de instrucción acorde al cargo que ocupa (según el perfil que se describe el Manual del Director), pues se muestra que el 65,52% de la población posee solamente aprobado el bachillerato, en cuanto a la cantidad de años que se encuentra en el cargo se obtuvo se muestra que poco más del 17% de los encuestados se ha mantenido por más de 16 años en el cargo. Sin embargo, más de 68% de los empleados poseen entre 1 a 10 años de labor en el cargo,

mientras que el 13,79% tiene de 11 a 15 años en su cargo, el 55,17% del personal administrativo titular, plantea que dichas políticas de evaluación de desempeño tienen beneficios para la institución donde laboran, pues opinan que “mejoran el rendimiento laboral y es reflejado en la institución”.

Noguera (2012), en su tesis titulada “Estrategias gerenciales basadas en la inteligencia emocional para el desempeño del personal de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo”. Naganagua. Tuvo como objetivo proponer un programa de Estrategias Gerenciales basado en la Inteligencia Emocional para el Desempeño del Personal en la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo. Para lograr tal propósito, se realizó un estudio desde la perspectiva y en una óptica metodológica cuantitativa con un diseño no experimental de campo de carácter descriptivo en su fase diagnóstica, utilizando la observación y la encuesta estructurada como técnicas principales de recolección de datos, el tipo de estudio de modalidad proyecto factible. En atención a la intencionalidad de la muestra, ésta estuvo integrada por diez (10) Coordinadores que laboran en la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo. Los resultados obtenidos se analizaron e interpretaron a través de la estadística descriptiva. Lo que permitió llegar a conclusiones que en términos generales ratificaron la necesidad de fortalecer la gestión administrativa a través de estrategias gerenciales que permitió rescatar e impulsar la Dirección. Todo lo anterior permitió diseñar un programa de Estrategias Gerenciales basado en la Inteligencia Emocional para el Desempeño del Personal, modelo de gestión, contenido de estrategias que canalizaron el problema planteado aspirando a una solución que siendo implementada se concibió como un elemento importante que tiene como propósito realizar mejoras organizacionales en el desempeño del personal de la Dirección de desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo.

Navarro (2014), en su tesis “Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora”, en la que establece como objetivo diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil que impacte al mismo tiempo en el desempeño de la organización. Para lograr dicho objetivo se llevó a cabo el siguiente procedimiento: 1) establecimiento del objetivo del modelo; 2) diagnóstico de necesidades de desempeño de la Organización de la Sociedad Civil; 3) rediseño de la estructura organizacional de la OSC; 4) diseño del proceso del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en la OSC; 5) validación del modelo de gestión diseñado; y 6) diseño del proceso de implantación del modelo. Al finalizar el proceso anterior se obtuvo como resultado el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una OSC, compuesto de las siguientes fases: definición, revisión, corrección y reconocimiento. Como parte de los resultados, también se diseñó la propuesta de un proceso de implementación, donde se sugiere las funciones a seguir para poner en marcha el modelo diseñado. En la presente investigación se concluye que el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una OSC puede ser replicado en cualquier otra organización de este mismo giro, solo debe de identificarse a que puestos de esa organización se les asignará cada uno de los roles fundamentales que se desempeñan para poder implementarlo. Así mismo se hacen una serie de recomendaciones, que en caso de ser cumplidas se asegura en un alto porcentaje el cumplimiento del objetivo planteado repercutiendo al mismo tiempo en la mejora organizacional.

Camejo, (2008). Artículo titulado “El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos”. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez – Venezuela. En el cual hace una revisión bibliográfica que permita no sólo profundizar el conocimiento desde la Gerencia de los Recursos Humanos sobre la evaluación del desempeño, sino a contribuir con nuevas ideas para la implementación de un modelo innovador, cuyo basamento hace énfasis en la motivación humana, como base para desarrollar el modelo de Gestión por Competencias en el ámbito gerencial de los recursos humanos.

Terán y Lorenzo (2011) menciona en su artículo titulado **“Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior”**. **Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) México**, que todas las organizaciones deberían poseer una cultura la cual define su ser y forma de hacer sus procesos de evolución y se ven influenciadas por factores internos y externos, los que pueden producir altibajos en los resultados de su desempeño laboral y productividad. El trabajo plantea un estudio con la siguiente pregunta de investigación: “¿Qué influencia ejerce la Cultura Organizacional (CO) en el Desempeño laboral (DL) y en la Productividad (P) de los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Superior (IES)?”, con el objetivo de “Demostrar la influencia que tiene la CO en el DL de los trabajadores administrativos en las IES, con el propósito de medir su P, así como proponer estrategias de eficiencia y eficacia para la óptima realización de sus funciones”. La hipótesis de trabajo que se plantea es: “Si se tiene una CO fortalecida entonces se produce un incremento en el DL y la P de los trabajadores administrativos de las IES”. Como resultado se propone una relación entre las tres variables (CO, DL y P), en donde al afectar la CO se modifican e incrementa el DL y/o la P con base en un programa de intervención.

Nacional

Mino (2014), en su tesis titulada **“Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque”**. **Chiclayo**. Determina la correlación del clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490, para lo cual se utilizará como instrumento de encuesta la Escala de Likert cuyos resultados midieron las dimensiones: productividad, procedimiento del cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva de producto que corresponden al desempeño laboral y la estructura, la responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto que corresponde a la evaluación del clima laboral. Después de aplicado los instrumentos y recolectado los datos, obtuve los resultados a través del programa Spss Statics 18, el cual me permitió

determinar si el clima laboral influye en el desempeño, es decir que un trabajador tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mejor clima laboral.

Oscoco (2014) en su tesis “**Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014**”, tiene por finalidad determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, para lo cual encuestó a 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia de Andahuaylas, con el propósito de conocer su opinión acerca de la Gestión del Talento Humano; del mismo modo se realizó la evaluación de desempeño para determinar el nivel de desempeño del personal. En el que determinó que un alto porcentaje de los trabajadores manifiestan que la municipalidad sí realiza la planificación de personal; asimismo los trabajadores mencionan que sólo algunas veces se aplican los programas de personal. Las pruebas de desempeño muestran que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular. Un factor importante de ello es el apoyo y acompañamiento que realizan los jefes de área y jefe de personal a los trabajadores. Se determinó que existe una correlación significativa positiva débil entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral.

Chong (2013) Tarapoto. Tesis titulada “Incremento del nivel de desempeño laboral mediante la implementación de un sistema de administración del conocimiento en cervecería San Juan S.A – Tarapoto”. La presente tesis, tiene como objetivo general, desarrollar un sistema de información que permita incrementar el nivel de desempeño de los trabajadores de las diferentes áreas del centro de distribución de la Cervecería San Juan S.A. Sede Tarapoto. Asimismo tiene como objetivos específicos; evaluar el actual desempeño de los trabajadores del centro de Distribución Tarapoto; desarrollar el sistema de administración del conocimiento, Implementar el sistema de administración del conocimiento y medir el nivel de desempeño laboral después de la implementación de la herramienta.

Para el desarrollo de la propuesta se utilizaron diferentes metodologías; para el levantamiento de información se realizaron técnicas de observación, entrevistas, así

como también la revisión y evaluación de documentos; para el análisis y diseño se utilizó la metodología orientada a objetos teniendo en cuenta los diagramas de UML, el Proceso Unificado y para la elaboración de prototipos se utilizó el lenguaje de programación PHP con el gestor de base de datos PostgreSQL y el paquete Xampp Server; cada una de estas herramientas fueron tomadas con el fin de cumplir con las expectativas de la empresa y minimizar costos ya que son de uso libre. Vista la necesidad de mejorar el nivel de desempeño laboral, y por ende lograr una mayor eficiencia en los procesos informáticos; el presente estudio evaluará como incrementa el desempeño laboral con la implementación de un sistema informático de administración del conocimiento. Se obtuvo como resultados que el uso del Sistema de Administración del conocimiento, influyó significativamente en el incremento del nivel de desempeño laboral en las áreas de la Cervecería San Juan S.A – CD Tarapoto, se logró que el nivel de conocimiento se uniformice en gran medida.

Fajardo P. y Evelyne C. (2013). Tesis titulada “Análisis y evaluación de la gestión por competencias de Recursos Humanos y mejora en el desempeño de los trabajadores en la empresa San Miguel del sur SAC (Kola Real), Arequipa 2013”.

El presente trabajo de investigación pretende dar a conocer cómo influye la gestión por competencias de recursos humanos en la mejora del desempeño de los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real) de Arequipa, generando además una propuesta de mejora del modelo de gestión por competencias basada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa para la empresa.

Para ello se extrajo una muestra representativa de 77 trabajadores de los 269 que laboran en la actualidad en la empresa. Se aplicó los instrumentos elaborados para la investigación para medir el nivel de aplicación del modelo de gestión por competencias y el desempeño de los trabajadores, para a su vez relacionar ambas variables para medir su grado de asociación. Y como resultado se encontró que si existe una influencia entre ambas variables, comprobándose la relación existente estadísticamente, obteniéndose un valor de chi cuadrado superior al de tablas. En cuanto a la gestión por competencias de recursos humanos en los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real), esta gestión obtuvo un nivel de regular con un 58.4% y mala con un 36.4%. En lo

referente al desempeño de los trabajadores, se obtuvo un nivel promedio de bueno con un 64.9% y regular con un 35.1%. Al existir un déficit de capacitación del personal medio y de los trabajadores obreros se sugirió una propuesta basada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa para la empresa, adaptándose los instrumentos y planes para la realidad de la empresa San Miguel del Sur SAC.

Benites (2012). en su trabajo de investigación “Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del consorcio La Arena S.A.C.” (Tesis para optar el título de licenciado en administración). Universidad Nacional de Trujillo, lo realizó con la finalidad de determinar si el clima laboral influye directamente en el desempeño de los trabajadores del consorcio La Arena S.A.C., la muestra estuvo constituida por 55 personas, se les aplicó entrevistas y guías de observación, encuesta de opinión y evaluación del desempeño durante el mes de agosto, según los resultados obtenidos sobre el clima organizacional se obtuvo una calificación de 160.5 puntos, en relación al desempeño laboral se obtuvo 65.3 puntos, ambos valores reflejan niveles medios en su escala correspondiente y además se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.8706 lo cual refiere que existe una influencia directa del clima organizacional en el nivel de desempeño de los trabajadores del consorcio La Arena S.A.C.

Hidrugo, J. L. y Pucce, D. F. (2016) en su tesis titulada “El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la Clínica San Juan De Dios – Pimentel”. Universidad Señor de Sipán, tiene como objetivo general determinar la relación entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Clínica San Juan de Dios. La metodología que se utilizó para obtener los datos del análisis, consistió en el método de investigación de campo aplicándose un cuestionario y una guía de entrevista, para conocer la relación que existe entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Clínica San Juan de Dios. Para la variable independiente se utilizó como técnica la entrevista y como instrumento una guía de entrevista, con un total de 16 ítems; y para la variable dependiente, se hizo uso de la encuesta como técnica y un cuestionario como

instrumento, con un total de 19 ítems; con una escala de respuestas tipo Likert. Se hizo un análisis de ponderación de porcentajes y de esta manera se obtienen resultados que nos permiten conocer los principales factores que afectan el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Clínica San Juan de Dios. Se encontró correlación perfecta y positiva entre el rendimiento y el desempeño laboral, siendo el resultado alcanzado el valor de +1; lo que indica que el rendimiento se va a relacionar con el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Clínica San Juan de Dios.

Gauna, M. (2012). En su tesis titulada “**Nivel de desempeño y su influencia en la satisfacción de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2010**”. **Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna**, realiza la investigación es de tipo descriptivo, transversal y correlacional, con el objetivo de determinar la relación entre el nivel de desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, en el año 2010. Se trabajó con una muestra de 182 casos, aplicando una encuesta tipo censal, con escala de Likert, Baremo y Dicotómica; para la comprobación de la hipótesis se utilizó la prueba estadística chi-cuadrado, con un nivel de confianza del 95%. En el análisis estadístico, se comprobó en el nivel de desempeño de los trabajadores de la UNJBG el factor que predomina, es trabajo en equipo y en lo concerniente en la satisfacción laboral, se comprobó que el factor que predomina es la realización personal. En conclusión, se verificó que existe relación entre el nivel de desempeño y satisfacción laboral, en los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, en el año 2010, son dependientes, con un nivel de confianza del 95%.

Malca, S. (2014). En su tesis “**Influencia del estrés en el desempeño laboral de los trabajadores de la Financiera Asociación de Mujeres en Acción (AMA) agencia Pacasmayo en el periodo 2013**” .**Trujillo. Universidad Nacional de Trujillo**, menciona que como objetivo principal de la investigación es determinar la influencia del estrés en el desempeño laboral de los trabajadores de la Financiera Asociación de Mujeres en Acción (AMA) agencia Pacasmayo en el periodo 2013. Para el recojo de datos se utilizó la técnica

de la encuesta aplicada a todos los trabajadores de la entidad, luego se tabularon los resultados. Siguiendo el criterio lógico de contrastación, se ha podido contar la validez de la hipótesis que existe “Influencia del estrés en el desempeño laboral de los trabajadores de la Financiera Asociación de Mujeres en Acción (AMA) agencia Pacasmayo”.

Curay, L. E. y Oliva, D. M. (2016). En su tesis “**Influencia del proceso de mejora continua en el desempeño laboral. Caso: Oficina Digital S.A.C. ubicada en la ciudad de Chiclayo periodo 2014**”, plantea el desarrollo del tema: la Influencia del Proceso de Mejora Continua en el Desempeño Laboral. Caso: Oficina Digital S.A.C. La presente tesis corresponde a la modalidad de proyecto factible y se seleccionó para realizar esta investigación, el tipo de estudio descriptivo, dicha propuesta se basa en la evaluación con base en objetivos verificables, el trabajo se fundamenta en la ejecución de todas las actividades que realiza la empresa donde se planteó lo siguiente determinar si existe influencia del Proceso de Mejora Continua. Los objetivos que se planteó: Determinar el nivel de Desempeño Laboral, Evaluar un proceso de mejora continua al que pertenecen los empleados. Para desarrollar dichos instrumentos se utilizó el modelo de EFQM: (European Foundation for Quality Management) que significa: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, modelo que se encuentra un esquema lógico que se denomina Reder se ocupa de los logros alcanzados por una organización. Para determinar la validez se utilizó la encuesta como instrumento y recolección de datos, se empleó el juicio de experto para evaluarlas. Se fijaron políticas, normas y procedimientos a seguir.

Moya, C. y Upiachihua, K. (2016). En su tesis “**Relación entre gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa química suiza – Trujillo primer semestre del año 2016**”, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al desempeño de la fuerza de ventas de los colaboradores de Química Suiza S.A en la ciudad de Trujillo en el año 2016, con la finalidad de establecer si existe la relación entre la gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa de estudio. Para tal propósito, se realizó una encuesta aplicando como instrumento un cuestionario validado por tres (3) Magísteres (2) en Administración, (1) Estadista, la adaptación alcanzó una confiabilidad aceptable. La muestra de 31 colaboradores de la empresa en estudio reflejó los resultados obtenidos entre la gestión administrativa y el

desempeño, en donde descubrimos que el mayor coeficiente $r = 0,7044$ pertenece a la planificación, en donde podemos decir que la dimensión de la Planificación existe una relación significativa alta positiva y las otras dimensiones solo contribuyen pero no hay una relación directa. En esta época de cambio, incertidumbre y perplejidad por la que estamos viviendo, la era de la información trae nuevos desafíos a las organizaciones y sobre todo a la administración de estas, la presente tesis ha sido elaborado con la finalidad de demostrar la relación de la Gestión Administrativa en el desempeño de la fuerza de ventas, esta servirá para monitorear y evaluar los planes operativos para el cumplimiento de las metas.

Fajardo, E. C. (2013). En su tesis “**Análisis y evaluación de la gestión por competencias de Recursos Humanos y mejora en el desempeño de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real), Arequipa 2013**” pretende dar a conocer cómo influye la gestión por competencias de recursos humanos en la mejora del desempeño de los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real) de Arequipa, generando además una propuesta de mejora del modelo de gestión por competencias basada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa para la empresa. Para ello se extrajo una muestra representativa de 77 trabajadores de los 269 que laboran en la actualidad en la empresa. Se aplicó los instrumentos elaborados para la investigación para medir el nivel de aplicación del modelo de gestión por competencias y el desempeño de los trabajadores, para a su vez relacionar ambas variables para medir su grado de asociación. Y como resultado se encontró que si existe una influencia entre ambas variables, comprobándose la relación existente estadísticamente, obteniéndose un valor de chi cuadrado superior al de tablas. En cuanto a la gestión por competencias de recursos humanos en los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real), esta gestión obtuvo un nivel de regular con un 58.4% y mala con un 36.4%. En lo referente al desempeño de los trabajadores, se obtuvo un nivel promedio de bueno con un 64.9% y regular con un 35.1%. Al existir un déficit de capacitación del personal medio y de los trabajadores obreros se sugirió una propuesta basada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa para la empresa, adaptándose los instrumentos y planes para la realidad de la empresa San Miguel del Sur SAC.

Local

Alcántara y Vargas (2015) en su tesis titulada **“Diagnóstico del Clima Laboral para el logro de objetivos de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas – Chachapoyas 2015”**. Mencionan que en la actualidad tener un conocimiento pleno de una organización es muy complejo, ya que la misma variedad de personal que labora dentro de ella crea un universo de hábitos, costumbres, creencias y percepciones; por lo antes expuesto el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización. El objetivo general de la investigación es diagnosticar el clima laboral que existe en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza; asimismo se busca establecer el nivel de satisfacción del personal de acuerdo a dimensiones (relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, remuneración, compromiso institucional, ambientes físicos, estabilidad laboral, conocimiento de metas y objetivos, trabajo en equipo). El estudio se realizó bajo un tipo de investigación descriptiva con un diseño no experimental, para el cual se tomó el 58% población total como muestra. Los datos fueron recolectados mediante la aplicación de la prueba EDCO y analizados mediante el programa SPSS. Los resultados muestran que el personal administrativo se siente más satisfecho con la dimensión relaciones interpersonales (el 83% se siente casi satisfecho, el 9% se siente satisfecho y solo el 8% se siente insatisfecho); por otro lado el personal se siente más insatisfecho con la dimensión compromiso institucional (el 58% se siente casi satisfecho, el 9% se siente satisfecho y el 43% se siente insatisfecho). Se concluyó que la Dirección General de Administración de la UNTRM, no cuenta con un clima favorable esto se ve reflejado en las respuestas de los trabajadores de esta área.

3.2. Base teórica

Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”. (Werther y Davis: 96, 2000).

La evaluación del desempeño

Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. (Farides Matos, 2013).

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto y su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato: 243, 2011).

Los indicadores considerados en la presente investigación son: Producto (volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente), **Cualidad** (exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado), **Conocimiento del trabajo** (grado de conocimiento en el trabajo), **Cooperación** (actitud ante la empresa o institución, el jefe o gerente y todos sus

trabajadores), **Comprensión de las situaciones** (grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas), **Creatividad** (capacidad de crear ideas y proyectos) y **Capacidad de realización** (capacidad para poner en práctica ideas y proyectos). (Chiavenato, 2011).

Responsabilidades en la evaluación del desempeño

De acuerdo a la política de recursos humanos que adopte la organización, existen seis alternativas: **el gerente**, cuando el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas; **la propia persona**, cuando el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Las organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporciona el gerente o la organización; **el individuo y el gerente**, se evalúa utilizando la Administración Por Objetivos (APO), que en la actualidad es democrática, participativa, incluyente y muy motivadora, se orienta por formulación de objetivos mediante consenso, compromiso personal para alcanzar objetivos, acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y medios para alcanzar los objetivos, desempeño, medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados y retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta; **el equipo de trabajo**, cuando el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño de sus miembros y que con cada uno de ellos tome las medidas necesarias para su mejora; **el área de recursos humanos**, es el responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización; **la comisión de evaluación**, cuando la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto, que incluye a personas que pertenecen a diversas áreas y está formada por miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista de la evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones; **la evaluación de 360°**, cuando todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. (Chiavenato, 2011).

Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación es un instrumento, un medio, una herramienta, su objetivo básico es mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización y sus objetivos intermedios son: Idoneidad del individuo para el puesto, capacitación, promociones, incentivo salarial por un buen desempeño, mejorar las relaciones humanas, desarrollo personal, estimación del personal de desarrollo de los empleados, estímulo para una mayor productividad, conocer los indicadores de desempeño, retroalimentación de información al individuo evaluado y otras decisiones de personal. (Chiavenato, 2011).

- **Beneficios de la evaluación del desempeño según el Libro de Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones de Chiavenato. 2011.**

- a) **Beneficios para el gerente**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

- b) **Beneficios para el subordinado**

- Conoce las reglas del juego, o sea cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y según la evaluación de éste, cuáles son los puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño la que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia.
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

c) **Beneficios para la organización**

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los mejores empleados para una promoción y transferencia.
- Dinamizar su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados, con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Chiavenato. (2011)

a) **Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas**

Es el más empleado y más simple, mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. Utiliza un cuestionario de doble entrada en la cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Estos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado que retrate un desempeño débil o insatisfactorio hasta un óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas:

- ◆ **Escalas gráficas continuas:** Son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa variación.
- ◆ **Escalas gráficas semicontinuas:** el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

- ◆ **Escalas gráficas discontinuas:** son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado. Las escalas discontinuas son representadas con gráficas de dos entradas, en las entradas horizontales se colocan los factores y en las entradas verticales se colocan los grados o las calificaciones de los factores (óptimo (5), bueno (4), regular (3), tolerante (2) y malo (1)). Los factores son ponderados y adquieren valores en puntos, de acuerdo a su importancia de evaluación. Una vez hecha la evaluación, se cuentan los puntos que han obtenido los evaluados.

Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

- ✓ Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- ✓ Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
- ✓ Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

- ✓ No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
- ✓ Está sujeto a distorsiones personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo a su campo psicológico. Esto conduce al evaluador a considerar que un empleado sobresaliente que es óptimo en todos los factores o a un evaluador muy exigente a que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.
- ✓ Tienden a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
- ✓ Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.

- ✓ Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

a) Método de elección forzosa

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger solo uno o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.

b) Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

Es un método que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

c) Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

Este método se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

d) Método de comparación de pares

Es un método de evaluación de desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se puede utilizar factores de evaluación. En tal caso cada hoja de evaluación es utilizada por un factor de evaluación del desempeño.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

e) Método de frases descriptivas

Este método solo difiere del método de elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

• **Ley de Bases de la Carrera Administrativa (Decreto Legislativo 276)**

Concepto

Conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.

Objeto de la carrera administrativa

Permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público.

Ámbito

- Servidores públicos que con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. Exceptuados:

a) Contratados

b) Funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza.

c) Trabajadores de las empresas del Estado, miembros de las FFAA y de la PNP.

Ingreso

• Obligatoriamente mediante concurso.

• Por nivel inicial grupo ocupacional al cual postuló.

• Nulidad de los actos que contravienen las reglas de acceso.

Requisitos para el ingreso

- a) Ser ciudadano peruano en ejercicio
- b) Acreditar buena conducta y salud comprobada
- c) Reunir los atributos propios del respectivo grupo ocupacional
- d) Presentarse y ser aprobado en el concurso de admisión
- e) Los demás que señale la Ley.

Ingreso a Carrera Administrativa DL 276

- Concurso ingreso Administración Pública 2 fases:
 - 1) Fase de convocatoria: Requerimiento personal formulado órganos correspondientes, con conformidad presupuestal, publicación aviso convocatoria, divulgación de bases concurso, verificación documentaria, inscripción del postulante.
 - 2) Fase de selección: Calificación curricular, prueba de aptitud y/o conocimiento, entrevista personal, publicación cuadro de méritos y nombramiento o contratación correspondiente.

Nombramiento

- Los ganadores del Concurso son incorporados a la carrera mediante resolución de nombramiento.
- Inducción previa al desempeño de funciones.
- Asignación a un cargo compatible con su nivel de carrera.
- La estabilidad laboral se adquiere a partir del nombramiento. No existe período de prueba.

Los grupos ocupacionales

- a) Grupo Profesional: Servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria.
- b) Grupo Técnico: Servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.
- c) Grupo Auxiliar: Servidores tienen instrucción secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo.

Principales derechos.

- a) Hacer carrera
- b) Estabilidad.
- c) Vacaciones
- d) Ejercer docencia universitaria.
- e) Acumular a su tiempo de servicios hasta 4 años de estudios universitarios.
- f) No ser trasladado a entidad distinta sin su consentimiento
- g) Constituir sindicatos con arreglo a ley, hacer uso de la huelga, en forma que ley determine.

Otros derechos de contenido económico.

- a) Asignación 25 y 30 años servicios: 2 remuneraciones al cumplir 25 años y 3 remuneraciones al cumplir 30 años, por única vez cada caso.
- b) Aguinaldos: En Fiestas Patrias y Navidad por el monto que se fije por Decreto Supremo cada año.
- c) Compensación por Tiempo de Servicios: 50% de la remuneración principal para servidores con menos de 20 años de servicios o de una remuneración principal para los servidores con 20 o más años de servicios por cada año completo o fracción mayor de 6 meses y hasta por un máximo de 30 años de servicios.

Permisos

- En casos excepcionales fundamentados, para ausentarse por horas durante jornada de trabajo.
- Docencia universitaria hasta 6 horas semanales, que debe compensarse, similar derecho a servidores para estudios superiores con éxito.
- En período post-natal 1 hora diaria por lactancia hasta que hijo cumpla 1 año de edad
- Petición de parte y conformidad institucional.

Licencias

a) Con goce de remuneraciones:

- Por enfermedad
- Por gravidez
- Por fallecimiento del cónyuge, padres, hijos o hermanos
- Por citación expresa: judicial, militar o policial
- Por función edil

b) Sin goce de Remuneraciones:

Por motivos particulares

c) A cuenta del período vacacional:

- Por matrimonio
- Por enfermedad grave del cónyuge, padres o hijos.

Desplazamiento

Debe efectuarse teniendo en consideración la formación, capacitación y experiencia del servidor, según su grupo y nivel de carrera.

Clases de acciones

Designación, rotación, reasignación, destaque, permuta, encargo, comisión de servicios y transferencia.

Faltas

- ✓ El incumplimiento de la norma establecida en la presente Ley y su reglamento.
- ✓ La reiterada resistencia al cumplimiento de las órdenes.
- ✓ El incurrir en acto de violencia, grave indisciplina o faltamiento de palabra.
- ✓ La negligencia en el desempeño de las funciones.
- ✓ El impedir el funcionamiento del servicio público.

Sanciones

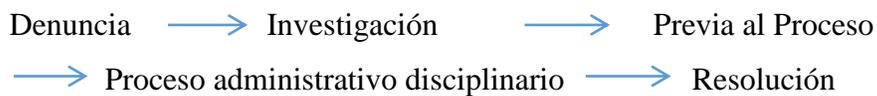
- ✓ Amonestación verbal y escrita
- ✓ Suspensión sin goce de remuneraciones hasta por treinta días.

- ✓ Cese temporal sin goce de remuneraciones hasta por doce meses.
- ✓ Destitución.

En la aplicación de la sanción se considerará:

- a) La reincidencia o reiteración del autor o autores
- b) El nivel de carrera
- c) La situación jerárquica del autor o autores.

Etapas



Término de la carrera

- a) Fallecimiento
- b) Renuncia
- c) Cese definitivo
- d) Destitución.

Causas justificadas para cese definitivo de un servidor:

- a) Límite de 70 años de edad. Comparación con el régimen privado y CAS.
- b) Pérdida de la Nacionalidad
- c) Incapacidad permanente física o mental

IV. MATERIAL Y MÉTODOS

4.1. Métodos

Durante el proceso de investigación para demostrar y comprobar la hipótesis se aplicó los métodos que a continuación se indican:

Histórico, En la Universidad se ha realizado investigaciones en el año 2015 sobre Diagnóstico del Clima Laboral para el logro de objetivos de la Dirección General de Administración de la UNTRM.

Comparativo. Este método se utilizó para contrastar los resultados obtenidos con el desempeño realizado dentro de la Universidad. Se consideró el mejor método de evaluación del desempeño relacionado a la finalidad de la UNTRM.

Descriptivo: Se evaluó el desempeño laboral de los trabajadores administrativo bajo el régimen laboral de D. L. 276 de la UNTRM.

Inductivo: Se determinó las conclusiones y resultados aplicando la encuesta al jefe inmediato de trabajador administrativo, que permitan evaluar su desempeño laboral y recopilar información secundaria de fuentes bibliográficas para contar con definiciones relacionadas con su desarrollo. (Desempeño Laboral UNTRM para probar la importancia del Método de Evaluación)

Deductivo: Este método nos permitió saber, conocer conceptos, enunciados, párrafos los cuales nos permitirán llegar a conclusiones, la cual se ha realizado mediante la recopilación de información proveniente de material bibliográfico. (Método Evaluación permite determinar el desempeño laboral en la UNTRM)

Analítico: Este método dio a conocer cada una de las características, cualidades, preferencias del objetivo de estudio en este caso la evaluación del desempeño laboral del trabajador administrativo de la UNTRM (85 trabajadores administrativos como población y muestra para mayor validación); con la interpretación de cuadros y

gráficos estadísticos producto de la tabulación aplicada, para su posterior desarrollo en el programa Excel y el paquete SPSS.

Para medir el desempeño de los trabajadores, se utilizó el método de las escalas gráficas que mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. Utiliza un cuestionario de doble entrada en la cual las líneas de horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores que se utilizó para evaluar a los trabajadores de la UNTRM bajo la modalidad del D.L. 276.

4.2. Técnicas, instrumentos y procedimiento

✓ Técnica de recolección

Encuestas: Se utilizó para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNTRM, la cual se aplicó a los jefes inmediatos de los 85 trabajadores de las diferentes direcciones que forman parte de la universidad.

Instrumento: Cuestionario

✓ Análisis de contenido: Se accedió a trabajos de investigación realizadas sobre Evaluación del desempeño.

Instrumento: guías de observación y fichas.

4.3. Procedimiento

La preparación de la información comprendió de varios aspectos como la recopilación, clasificación, sistematización u ordenamiento, tabulado y presentación de la información referente al objeto de estudio; se utilizaron en dichos aspectos manuales y electrónicas; en el segundo caso se utilizó una computadora, en la cual se le asignó carpetas, archivos y ventanas de acuerdo al orden lógico de la variable y que ello pueda facilitar su guardado, modificación y recuperación de los datos de información procesada, para su posterior análisis ya sea individual o en conjunto, complementándose con la utilización del paquete SPSS y el programa Excel para la elaboración de tablas y gráficos.

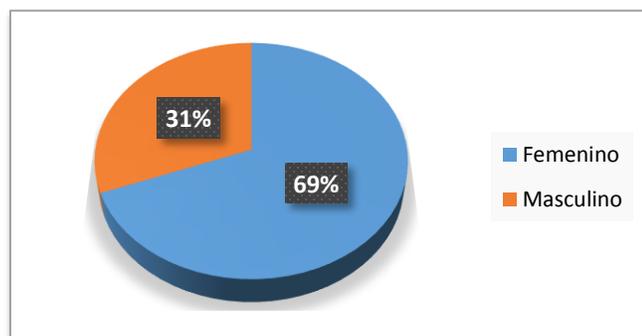
V. RESULTADOS

Después de haber aplicado el cuestionario sobre el desempeño laboral (que constó de 14 preguntas) a los 85 trabajadores administrativos del D.L 276 de la Universidad se obtuvo los siguientes resultados, utilizando las dimensiones como producto, cualidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de las situaciones, creatividad y capacidad de realización.

Tabla 1. Género de los trabajadores administrativos

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Femenino	59	69	69.4
Masculino	26	31	100.0
Total	85	100	

Fuente: Encuesta (cuestionario)



Fuente: Encuesta (cuestionario)

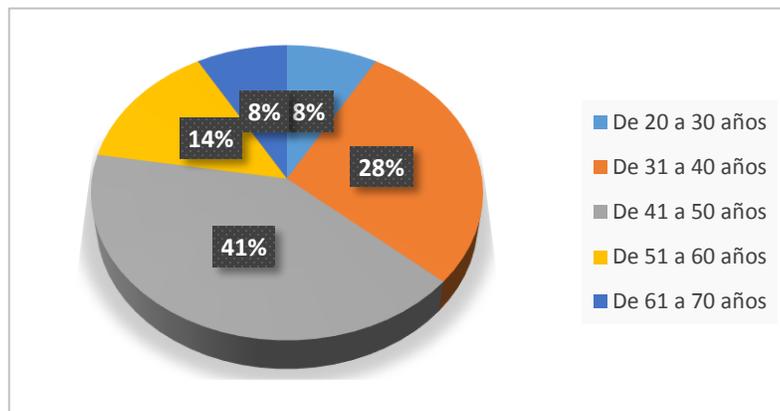
Figura 1. Género de los trabajadores administrativos

En la **Tabla 1**, se puede observar que la mayoría de trabajadores administrativos del D.L. de la 276 de la UNTRM son mujeres, es decir el 69% (59) son del género femenino y el 31% (41) son del género masculino. Por lo que se determinó que para la modalidad del D. L. 276 se presentaban más mujeres que varones.

Tabla 2. Edad de los trabajadores administrativos

Edad	Frecuencia	Porcentaje (%)
De 20 a 30 años	7	8
De 31 a 40 años	24	28
De 41 a 50 años	35	41
De 51 a 60 años	12	14
De 61 a 70 años	7	8
Total	85	100

Fuente: Encuesta (cuestionario)



Fuente: Encuesta (cuestionario)

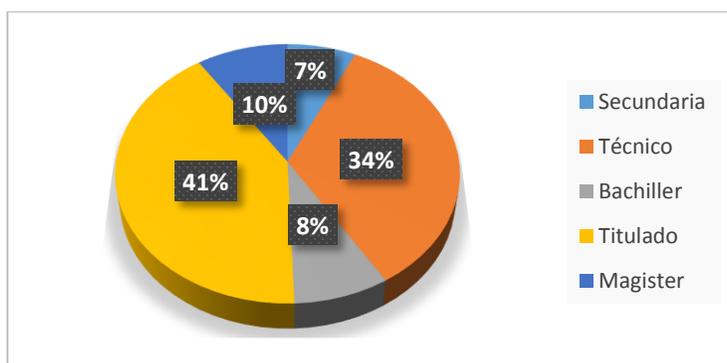
Figura 2. Edad de los trabajadores administrativos

En la **Tabla 2**, se muestra las edades del personal administrativo de la UNTRM del D. L. 276, oscila entre los 24 y 68 años, teniendo como resultado que la mayor parte de las personas que trabajan en la Universidad en el 2017 bajo la modalidad antes mencionada tienen entre 41 a 50 años que representa un 41% (35) y en menor cantidad trabajadores que tienen entre 20 a 30 años, es decir 7 (8%) de los 85 trabajadores.

Tabla 3. Grado de Instrucción de los trabajadores administrativos

Máximo grado académico	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
(Secundaria	6	7	7
Técnico	29	34	41
Bachiller	7	8	49
Titulado	35	41	91
Magister	8	9	100
Total	85	100	

Fuente: Encuesta (cuestionario)



Fuente: Encuesta (cuestionario)

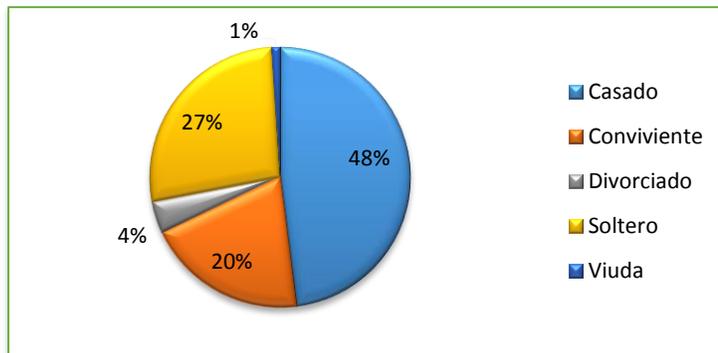
Figura 3. Grado de Instrucción de los trabajadores administrativos

En la **Tabla 3** se puede observar el grado de instrucción del personal administrativo del D. L. 276, en la cual 41 % (35) de los trabajadores son titulados y el 7 % (6) solo tienen secundaria, lo cual se puede apreciar que en su mayoría la UNTRM cuenta con trabajadores profesionales.

Tabla 4. Estado Civil de los trabajadores administrativos

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje (%)
Casado	41	48
Conviviente	17	20
Divorciado	3	4
Soltero	23	27
Viuda	1	1
Total	85	100

Fuente: Encuesta (cuestionario)



Fuente: Encuesta (cuestionario)

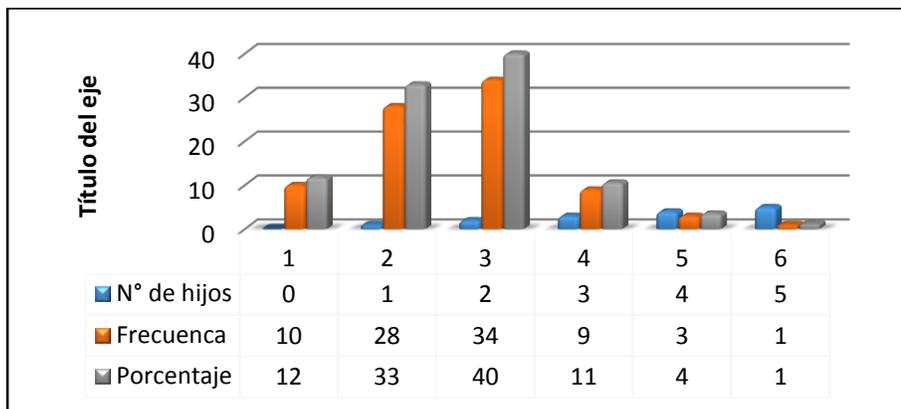
Figura 4. Estado civil de los trabajadores administrativos

Asimismo en la **Tabla 4**, se determina que la mayoría del personal administrativo que se encuentra bajo el D.L. 276 se encuentra casado con un 48% (41) y en menor cantidad es viuda (a), siendo el 1% (1) del total de trabajadores.

Tabla 5. Número de hijos de los trabajadores administrativos

N° de hijos	Frecuencia	Porcentaje (%)
0	10	12
1	28	33
2	34	40
3	9	11
4	3	4
5	1	1
Total	85	100

Fuente: Encuesta (cuestionario)



Fuente: Encuesta (cuestionario)

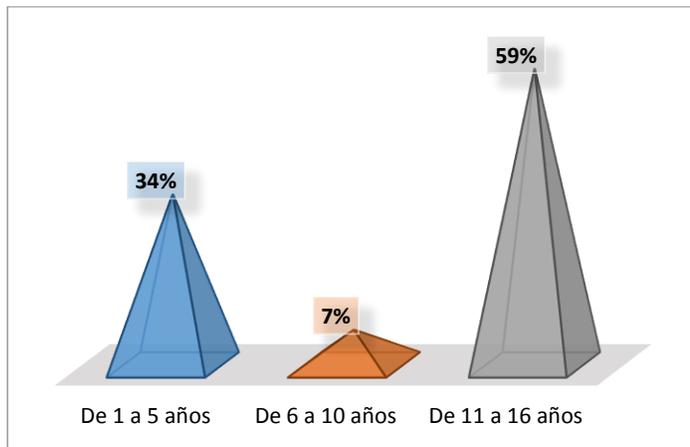
Figura 5. Número de hijos de los trabajadores administrativos

Como se puede ver en la **Tabla 5**, el número de hijos que tiene cada personal administrativo, viendo con mayor énfasis que el 40 % (34) de ellos tiene dos hijos y el 1 % (5) tiene 5 hijos.

Tabla 6. Años en la Universidad de los trabajadores administrativos.

Años en la UNTRM	Frecuencia	Porcentaje (%)
De 1 a 5 años	29	34
De 6 a 10 años	6	7
De 11 a 16 años	50	59
Total	85	100

Fuente: Encuesta (cuestionario)



Fuente: Encuesta (cuestionario)

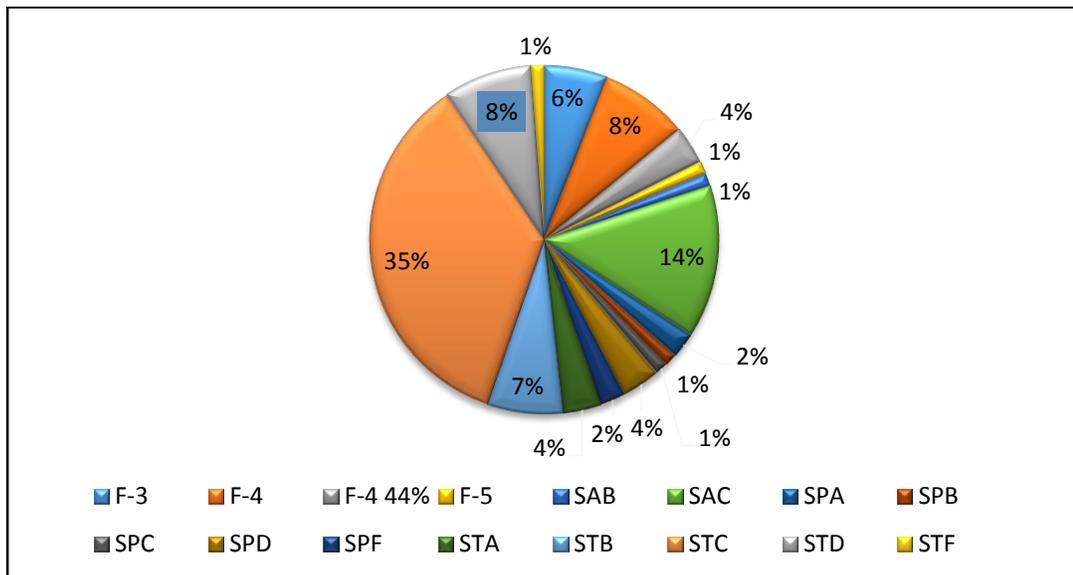
Figura 6. Años en la Universidad de los trabajadores administrativos

Según esta pregunta ¿cuántos años se encuentra laborando en la Universidad?, en la **Tabla 6**, tenemos que el 59 % (50) del personal administrativo del D. L. 276 se encuentra laborando entre 11 a 16 años, es decir desde que se inició la Universidad y el 7 % (6) recién se encuentra laborando entre 1 a 5 años, esto es beneficioso para la Universidad, ya que la mayoría tiene varios años de experiencia laboral en la UNTRM.

Tabla 7. Nivel o grupo ocupacional de los trabajadores administrativos

Nivel	Porcentaje (%)	Frecuencia
F-3	6	5
F-4	8	7
F-4 44%	4	3
F-5	1	1
SAB	1	1
SAC	14	12
SPA	2	2
SPB	1	1
SPC	1	1
SPD	4	3
SPF	2	2
STA	4	3
STB	7	6
STC	35	30
STD	8	7
STF	1	1
Total	100	85

Fuente: Encuesta (cuestionario)



Fuente: Encuesta (cuestionario)

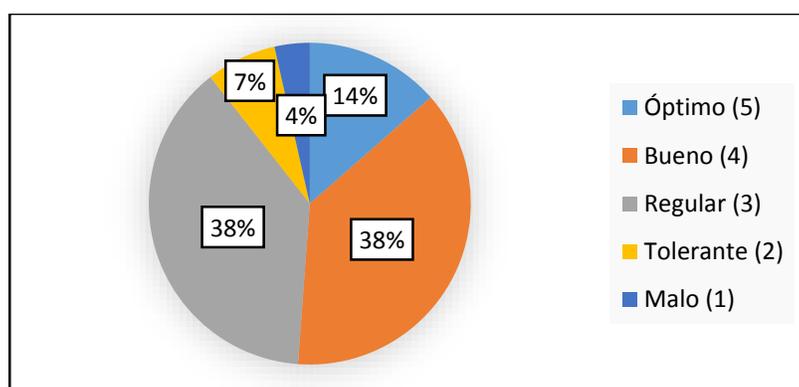
Figura 7. Grupo ocupacional de los trabajadores administrativos

En cuanto al grupo ocupacional de los trabajadores administrativos que se encuentra laborando bajo el D.L.276 en la UNTRM, se puede ver en la **Tabla 7** que el 35% (30) de los administrativos se encuentran en el nivel de Servidor Técnico grupo C, el 1% (1) es funcionario de nivel F-5, así también el 1% (1) es Servidor Auxiliar grupo B, el 1% (1) está en el nivel de Servidor Profesional grupo B, el 1% (1) es del nivel de Servidor Profesional de grupo C y el 1% (1) de los administrativos se encuentran en el nivel de Servidor Técnico grupo F. Por lo que se puede recalcar que en el grupo ocupacional en el que se encuentra laborando la mayor parte del personal administrativo es como Servidor Técnico grupo C, 30 de los 85 trabajadores.

Tabla 8. Dimensión: Producto

Producto	Óptimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Tolerante (2)	Malo (1)	Total
¿Cumple con las tareas y funciones oportunamente?	12	32	32	6	3	85
¿Es suficiente el tiempo programado para ejecutar las actividades durante el mes?	11	32	33	6	3	85
Frecuencia	23	64	65	12	6	170
Porcentaje (%)	14	38	38	7	4	100

Fuente: Encuesta (cuestionario)



Fuente: Encuesta (cuestionario)

Figura 8. Dimensión: Producto

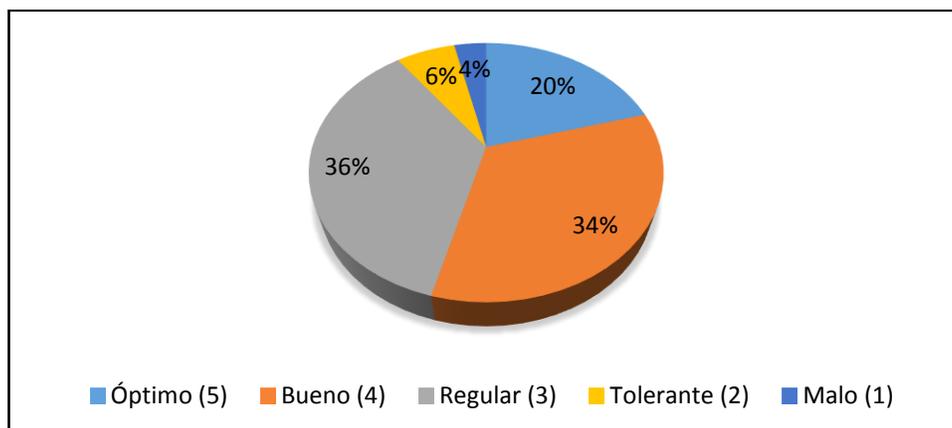
La dimensión producto en la presente investigación está compuesto por dos preguntas tal y como se observa en la **Tabla 8**, del mismo modo se puede ver que de

los 85 encuestados en las preguntas antes mencionadas el 38 % (64) se encuentran en un desempeño laboral Bueno (el personal administrativo con frecuencia va más allá de lo exigido y cuenta con tiempo suficiente para terminar actividades programadas), el otro 38 % (65) está en un desempeño laboral Regular (el personal administrativo satisface lo exigido y a veces el tiempo es suficiente y a veces no) y el 4 % (6) se encuentra en un desempeño laboral malo (el personal administrativo siempre está por debajo de lo exigido (muy lento). y deja actividades inconclusas). Por tanto el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNTRM con mayor porcentaje es Bueno y Regular, siendo el 38 % del total de evaluados. Por lo tanto la mayoría de trabajadores, ejecutan un buen volumen y cantidad de trabajo.

Tabla 9. Dimensión: Calidad

Cualidad	Óptimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Tolerante (2)	Malo (1)	Total
¿Trabaja ordenadamente en las tareas que ejecuta?	21	29	29	5	1	85
¿Pone esmero y es exacto en el trabajo ejecuta?	14	28	32	6	5	85
Frecuencia	35	57	61	11	6	170
Porcentaje (%)	20	34	36	6	4	100

Fuente: Encuesta (cuestionario)



Fuente: Encuesta (cuestionario)

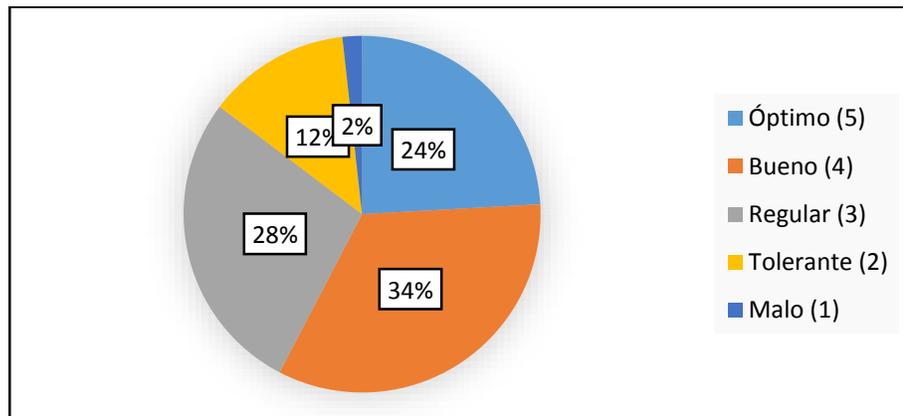
Figura 9. Dimensión: Calidad

En la dimensión cualidad también formada por dos preguntas para medir el desempeño laboral, se obtuvo con mayor porcentaje que el 36 % (61) se encuentra en un desempeño laboral calificado como Regular, es decir algunas veces utiliza un procedimiento administrativo claro y preciso y la exactitud en su trabajo es regular y solo el 4 % (6) se encuentran con un desempeño laboral Malo, es decir no utiliza un procedimiento administrativo claro y preciso y Presenta gran cantidad de errores. Por tanto los trabajadores administrativos son regularmente exactos, con regular esmero y orden en el trabajo ejecutado, ello afecta a la Universidad ya que lo que se espera de los trabajadores es que se encuentren en un nivel de desempeño óptimo.

Tabla 10. Dimensión: Conocimiento del trabajo

Conocimiento del trabajo	Óptimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Tolerante (2)	Malo (1)	Total
¿Conoce sus funciones estipuladas en el MOF?	26	27	20	11	1	85
¿Necesita ayuda para realizar los trabajos asignados?	15	30	27	11	2	85
Frecuencia	41	57	47	22	3	170
Porcentaje (%)	24	34	28	12	2	100

Fuente: Encuesta (cuestionario)



Fuente: Encuesta (cuestionario)

Figura 10. Dimensión: Conocimiento del trabajo

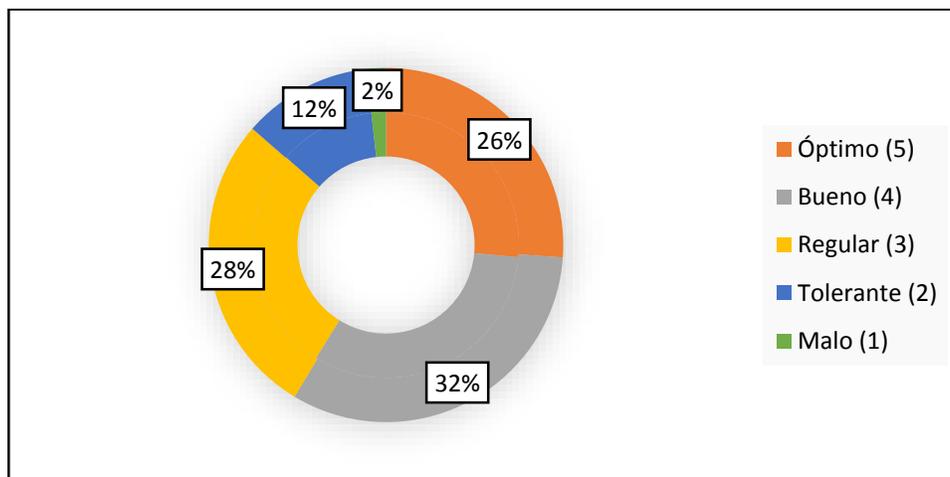
Esta dimensión es la más importante en el desempeño laboral del trabajador por lo que se elaboró al igual que en las demás dimensiones dos interrogantes que nos permitió determinar en mayor porcentaje que el 34 % (57) tiene un desempeño

laboral Bueno, en este grado de calificación los administrativos saben lo necesario y realizan los trabajos sin ayuda y solo el 2 % (3) se encuentra en un nivel de desempeño Malo, es decir el personal administrativo sabe poco del trabajo y siempre pide ayuda. Por tanto el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNTRM con mayor porcentaje es favorable para la Universidad ya que tienen un buen grado de conocimiento del trabajo que ejecutan.

Tabla 11. Dimensión: Cooperación

Cooperación	Óptimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Tolerante (2)	Malo (1)	Total
¿Se preocupa por alcanzar las metas y objetivos de la Dirección?	19	32	24	8	2	85
¿Cumple con las metas y resultados esperados por Dirección; contribuye con el logro de los objetivos de la Universidad?	26	23	23	12	1	85
Frecuencia	45	55	47	20	3	170
Porcentaje (%)	26	32	28	12	2	100

Fuente: Encuesta (cuestionario)



Fuente: Encuesta (cuestionario)

Figura 11. Dimensión: Cooperación

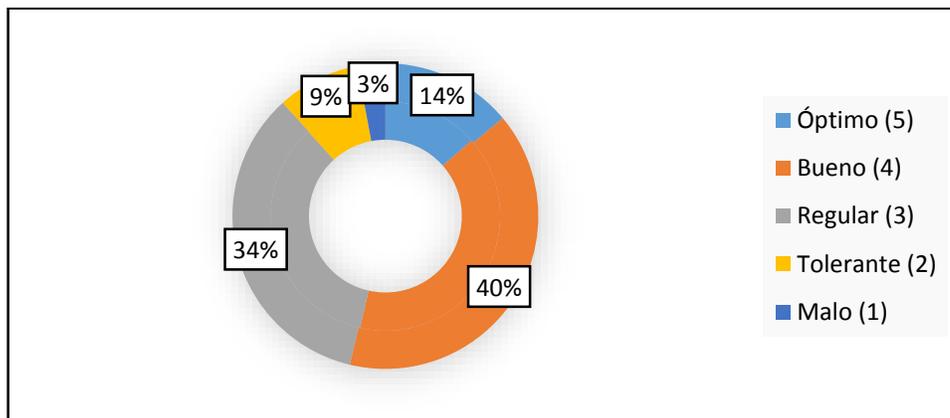
En la dimensión Cooperación se determinó que del 100 % de evaluados, el 32 % (55) tiene un desempeño laboral Bueno (el personal administrativo funciona bien el trabajo en equipo y casi siempre cumple con las metas y objetivos) y solo el 2 % (3) se encuentra en un nivel de desempeño Malo (el personal administrativo se limita a

colaborar y no cumple con las metas y objetivos). Por tanto el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNTRM con mayor porcentaje en esta dimensión es Bueno, lo que quiere decir que tienen una buena actitud ante la Institución, Rector y todos los trabajadores.

Tabla 12. Dimensión: Comprensión de las situaciones

Comprensión de las situaciones	Óptimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Tolerante (2)	Malo (1)	Total
¿Se anticipa a los problemas mostrando actitud positiva para resolverlos?	11	29	33	9	3	85
¿Se adapta fácilmente a los cambios y situaciones que se suscitan?	12	39	26	6	2	85
Frecuencia	23	68	59	15	5	170
Porcentaje (%)	14	40	35	9	3	100

Fuente: Encuesta (cuestionario)



Fuente: Encuesta (cuestionario)

Figura 12. Dimensión: Comprensión de las situaciones

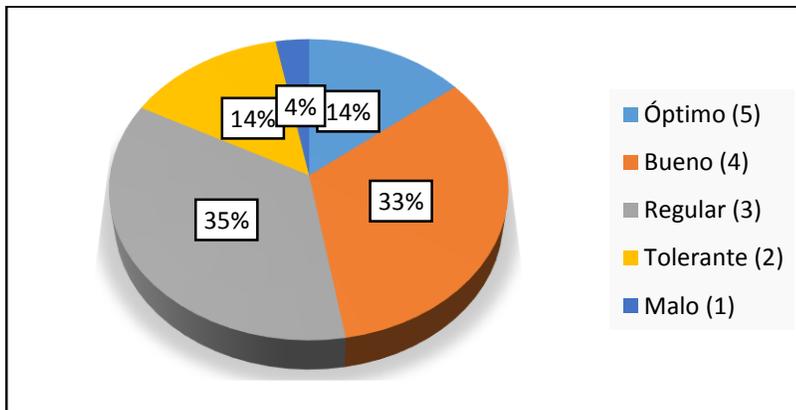
En la **Tabla 12**, se puede observar en la dimensión Comprensión de las situaciones que de las dos preguntas que forman parte de dicha dimensión para evaluar al trabajador administrativo, el 40 % (68) tiene un desempeño laboral Bueno (el personal administrativo tiene buena capacidad de intuición y capacidad para adaptarse con facilidad), representando el mayor porcentaje y como el menor porcentaje solo el 3 % (5) se encuentra en un nivel de desempeño Malo (el personal administrativo no tiene capacidad de intuición y no se adapta a los cambios). Por tanto el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la

UNTRM con mayor porcentaje en esta dimensión es Bueno, es decir los trabajadores tienen un buen grado en que percibe la esencia de un problema y son capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas delegadas por su jefe inmediato.

Tabla 13. Dimensión: Creatividad

Creatividad	Óptimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Tolerante (2)	Malo (1)	Total
¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos de la Dirección?	14	29	25	14	3	85
¿Muestra empeño y capacidad para resolver problemas?	10	27	35	10	3	85
Frecuencia	24	56	60	24	6	170
Porcentaje (%)	14	33	35	14	4	100

Fuente: Encuesta (cuestionario)



Fuente: Encuesta (cuestionario)

Figura 13. Dimensión: Creatividad

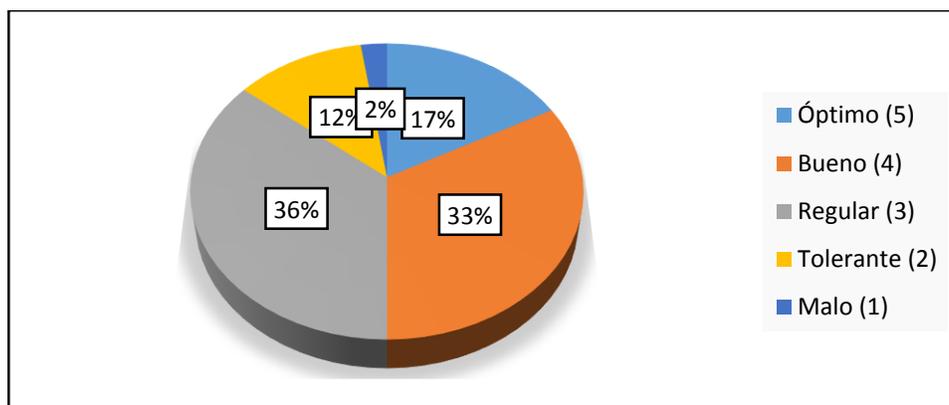
La dimensión Creatividad en la presente investigación está compuesto por dos preguntas tal y como se observa en la **Tabla 13** que evalúa el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNTRM, determinando que como mayor porcentaje el 35 % (60) se encuentra en un desempeño laboral Regular, es decir el personal administrativo algunas veces presenta sugerencias y realiza y pone en práctica soluciones satisfactoriamente y solo el 4 % (6) se encuentra en un nivel de desempeño Malo, es decir el personal administrativo no tiene ideas propias y es incapaz de resolver problemas. Por tanto el nivel de desempeño laboral de los

trabajadores administrativos de la UNTRM en esta dimensión tienen un nivel de desempeño regular capacidad para crea ideas y proyectos.

Tabla 14. Dimensión: Capacidad de realización

Capacidad de realización	Óptimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Tolerante (2)	Malo (1)	Total
¿Es puntual y oportuno en la entrega de los trabajos asignados y en la ejecución de sus funciones?	15	31	28	9	2	85
¿Pone en práctica las ideas de mejora que propone?	14	25	33	11	2	85
Frecuencia	29	56	61	20	4	170
Porcentaje (%)	17	33	36	12	2	100

Fuente: Encuesta (cuestionario)



Fuente: Encuesta (cuestionario)

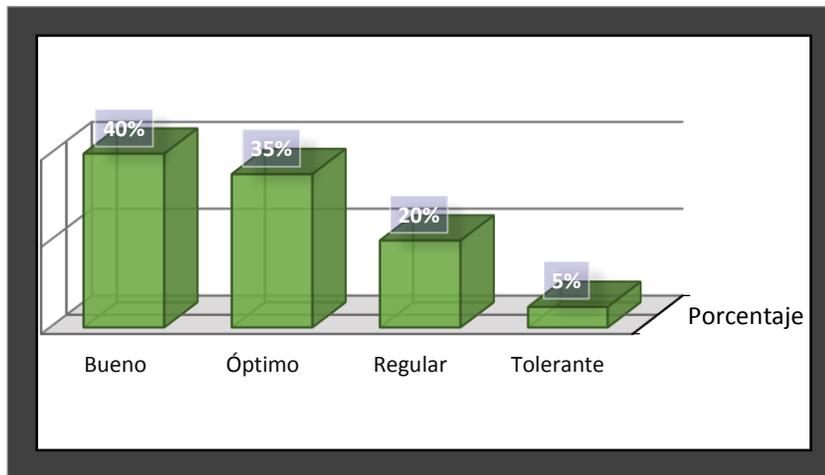
Figura 14. Dimensión: Capacidad de Realización

En la **Tabla 14** se observa los resultados de la dimensión capacidad de realización en el que se determinó que el 36 % (61) se encuentra en un desempeño laboral Regular, siendo la mayor parte de los evaluados, es decir el personal administrativo casi siempre entrega su trabajo de manera oportuna y realiza y pone en práctica nuevas ideas y solo el 2 % (4) se encuentra en un nivel de desempeño Malo, es decir el personal administrativo nunca entrega puntual y oportuno e incapaz para concretar nuevas ideas. Por tanto se afirma que los trabajadores administrativos tienen una capacidad regular para poner en práctica ideas y proyectos, esto no es muy favorable para la Universidad ya que tiene que utilizar estrategias para mejorar en dicha dimensión.

Tabla 15. Grado de Calificación del personal administrativo del D. L. 276 de la UNTRM, después de haber aplicado el cuestionario al jefe inmediato.

GRADO DE CALIFICACIÓN	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje acumulado	Rango
Óptimo (5)	35	30	75%	57-70
Bueno (4)	40	34	40%	43-56
Regular(3)	20	17	95%	29-42
Tolerante(2)	5	4	100%	15-28
Malo (1)	0	0		1-14
Total	100	85		

Fuente: Encuesta (cuestionario)



Fuente: Encuesta (cuestionario)

Figura 15. Grado de Calificación del personal administrativo del D. L. 276 de la UNTRM, después de haber aplicado el cuestionario al jefe inmediato.

La **Tabla 15**, muestra el resultado en cuanto al puntaje general obtenido después de haber aplicado el cuestionario a cada jefe inmediato para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos que se encuentran en el D.L. 276, cuestionario compuesto por 7 indicadores, 14 preguntas y 5 grados de calificación que se muestra en la tabla y figura anterior, obteniendo como resultado que en su mayoría el 40% (34) obtuvo un grado de calificación BUENO y el 0% (0) un grado de calificación de MALO, en el que se determinó que los trabajadores administrativos en las 7 dimensiones tienen un desempeño laboral aceptable para la UNTRM.

VI. DISCUSIÓN

Según García (2011), en su tesis titulada “*Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre*” obtuvo como resultados en cuanto a la cantidad de años que se encuentra en el cargo se muestra que poco más del 17 % de los encuestados se ha mantenido por más de 16 años en el cargo. Sin embargo, más de 68 % de los empleados poseen entre 1 a 10 años de labor en el cargo, mientras que el 13,79 % tiene de 11 a 15 años en su cargo. Mientras en la presente investigación como se muestra en la **Tabla 6**, tenemos que el 59 % (50) del personal administrativo del D. L. 276 se encuentra laborando entre 11 a 16 años, es decir desde que se inició la Universidad y el 7 % (6) recién se encuentra laborando entre 1 a 5 años, esto es beneficioso para la Universidad, ya que la mayoría tiene varios años de experiencia laboral en la UNTRM.

Hidruogo, J. L. y Pucce, D. F. (2016) trabajaron en su tesis “*El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la Clínica San Juan De Dios – Pimentel*” en el cual evaluaron el desempeño laboral utilizando tres grados de calificación (totalmente de acuerdo, indiferente y totalmente en desacuerdo), una de los aspectos evaluados es el grado de desempeño de las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Obteniendo como resultado que el 100% de las personas encuestadas está totalmente de acuerdo (T.D) en que desempeñan las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Por lo que se puede comparar con los resultados obtenidos en esta investigación y detallados en la **Tabla 8**, en el que se evaluó el indicador producto, en el que se pudo determinar que de los 85 encuestados en las preguntas antes mencionadas el 38 % (64) se encuentran en un desempeño laboral Bueno (el personal administrativo con frecuencia va más allá de lo exigido y cuenta con tiempo suficiente para terminar actividades programadas), el otro 38 % (65) está en un desempeño laboral Regular (el personal administrativo satisface lo exigido y a veces el tiempo es suficiente y a

veces no) y el 4 % (6) se encuentra en un desempeño laboral malo (el personal administrativo siempre está por debajo de lo exigido (muy lento). y deja actividades inconclusas). Por tanto el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNTRM con mayor porcentaje es Bueno y Regular, siendo el 38 % del total de evaluados. Por lo tanto la mayoría de trabajadores, ejecutan un buen volumen y cantidad de trabajo.

En la dimensión cualidad también formada por dos preguntas para medir el desempeño laboral, tal y como se observa en la **Tabla 9**, se obtuvo que el 36 % (61) se encuentra en un desempeño laboral calificado como Regular, es decir algunas veces utiliza un procedimiento administrativo claro y preciso y la exactitud en su trabajo es regular y solo el 4 % (6) se encuentran con un desempeño laboral Malo, es decir no utiliza un procedimiento administrativo claro y preciso y presenta gran cantidad de errores; por lo tanto los trabajadores administrativos son regularmente exactos, con regular esmero y orden en el trabajo ejecutado, ello afecta a la Universidad ya que lo que se espera de los trabajadores es que se encuentren en un nivel de desempeño óptimo. Al respecto Benites, I. J. (2012) evalúa el indicador “organización del trabajo”, donde el 64 % es muy organizado, mantiene orden y limpieza en su ambiente de trabajo y el 36 % de los administrativos no es muy organizado en su trabajo, asimismo evalúa también la calidad de trabajo, es decir la precisión y cuidado en la ejecución de las tareas, exactitud para cumplir con lo establecido, incluso en el orden y los detalles, obteniendo que el 82 % es preciso, cuidadoso y exacto en los que realiza y mientras que el 18 % no lo son.

Gauna, M. (2012), en su trabajo titulado “*Nivel de desempeño y su influencia en la satisfacción de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2010*” evalúa el desempeño en el trabajo de los trabajadores administrativos de la UNJBG, considerando como indicadores a Conocimiento de Funciones, planificación de actividad del trabajo y comunicación e iniciativa, donde se observa lo siguiente: el 41,76 % tiene planificación de actividad de trabajo, el 28,57 % tiene comunicación e iniciativa, y el 29,67 % tiene

conocimiento de funciones. Asimismo, el 29,67 % de los trabajadores administrativos, manifiesta que tiene conocimiento de los documentos de funciones, como: Manual de Organización de Funciones (MOF), Directivas, Reglamento de Organización de Funciones (ROF), Organigrama, Reglamentos y otros, para un buen desempeño de sus funciones. De forma parecida en la presente investigación así como se muestra en la **Tabla 10**, se evalúa el “conocimiento del trabajo” en el que se elaboró al igual que en las demás dimensiones dos interrogantes (¿Conoce sus funciones estipuladas en el MOF? y ¿Necesita ayuda para realizar los trabajos asignados?) que nos permitió determinar que en mayor porcentaje que el 34 % (57) tiene un desempeño laboral Bueno, en este grado de calificación los administrativos saben lo necesario y realizan los trabajos sin ayuda y solo el 2 % (3) se encuentra en un nivel de desempeño Malo, es decir el personal administrativo sabe poco del trabajo y siempre pide ayuda. Por tanto el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNTRM con mayor porcentaje es favorable para la Universidad ya que tienen un buen grado de conocimiento del trabajo que ejecutan.

Malca (2014), en su trabajo de investigación “Influencia del estrés en el desempeño laboral de los trabajadores de la Financiera Asociación de Mujeres en Acción (AMA) agencia Pacasmayo en el periodo 2013” evaluó el desempeño laboral de dichos trabajadores, en el cual considera en uno de sus factores el logro de metas y entrega de trabajo según calendario, en el cual obtuvo como resultado que la mitad de los trabajadores entregan su trabajo de acuerdo a los tiempos estipulados por la empresa, mientras que la otra mitad dicen que casi siempre entregan a tiempo, asimismo evalúa el interés de los trabajadores para alcanzar los objetivos de la empresa, en el cual obtuvo que las dos terceras partes de los trabajadores siempre muestran interés por alcanzar los objetivos establecidos, un 16 % afirman que casi siempre y el 17 % dicen que sólo en término medio muestran tal interés. Al respecto en la presente investigación se evaluó la cooperación del personal administrativo de la UNTRM, considerando dos preguntas tal y como se muestra en la **Tabla 11**; el 32 % (55) tiene un desempeño laboral Bueno (el personal administrativo funciona bien

el trabajo en equipo y casi siempre cumple con las metas y objetivos) y solo el 2 % (3) se encuentra en un nivel de desempeño Malo (el personal administrativo se limita a colaborar y no cumple con las metas y objetivos). Por tanto el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNTRM con mayor porcentaje en esta dimensión es Bueno, lo que quiere decir que tienen una buena actitud ante la Institución, Rector y todos los trabajadores. Asimismo Hidrujo, J. L. y Pucce, D. F. (2016) “*El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la Clínica San Juan De Dios – Pimentel*” mide el grado de cooperación para el logro de los objetivos organizacionales, obteniendo como resultados que el 70% de las personas encuestadas está totalmente de acuerdo (T.D) en que la empresa es un solo equipo y que cooperan incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo, mientras que el 20% es indiferente (I) y un 10% se encuentra totalmente en desacuerdo (T.E).

Curay, L. E. y Oliva, D. M. (2014). En su tesis “Influencia del proceso de mejora continua en el desempeño laboral. Caso: Oficina Digital S.A.C. ubicada en la ciudad de Chiclayo periodo 2014”, una de sus interrogantes para determinar el desempeño laboral es ¿Evalúa situaciones e identificar causas y soluciones para los problemas?, para ello utiliza 5 grados de calificación (Nunca, casi nunca, a veces, siempre, casi siempre), teniendo como resultado que el 53 % de los encuestados respondieron que siempre evalúa situaciones y soluciona problemas y un 47 % respondió que casi siempre. En esta investigación se evaluó la dimensión “comprensión de las situaciones” como se muestra en la **Tabla 12**, compuesta por dos interrogantes ¿Se anticipa a los problemas mostrando actitud positiva para resolverlos? y ¿se adapta a cambios que se fácilmente?, en el cual se obtuvo que el 40 % (68) tiene un desempeño laboral Bueno (el personal administrativo tiene buena capacidad de intuición y capacidad para adaptarse con facilidad), representando el mayor porcentaje y como el menor porcentaje solo el 3 % (5) se encuentra en un nivel de desempeño Malo (el personal administrativo no tiene capacidad de intuición y no se adapta a los cambios). Por tanto el nivel de desempeño laboral de los trabajadores

administrativos de la UNTRM con mayor porcentaje en esta dimensión es Bueno, es decir los trabajadores tienen un buen grado en que percibe la esencia de un problema y son capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas delegadas por su jefe inmediato.

La dimensión Creatividad en la presente investigación está compuesto por dos preguntas tal y como se observa en la **Tabla 13** (¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos de la Dirección? y ¿Muestra empeño y capacidad para resolver problemas?) que evalúa el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNTRM, determinando que como mayor porcentaje el 35 % (60) se encuentra en un desempeño laboral Regular, es decir el personal administrativo algunas veces presenta sugerencias y realiza y pone en práctica soluciones satisfactoriamente y solo el 4 % (6) se encuentra en un nivel de desempeño Malo, es decir el personal administrativo no tiene ideas propias y es incapaz de resolver problemas. Por tanto el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNTRM en esta dimensión tienen un nivel de desempeño regular capacidad para crear ideas y proyectos. Mientras que Moya, C. y Upiachihua, K. (2016) en su investigación “*Relación entre gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa química suiza*”, también evaluaron en base a dos preguntas ¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos? ¿Tiene capacidad para resolver problemas?; obteniendo como resultado en la primera pregunta que el 15% de los vendedores de la fuerza de ventas muestra nuevas ideas para mejorar los procesos, mientras que un 85% no muestra ideas para mejorar los procesos y en la segunda pregunta el 32% de los vendedores de la fuerza de ventas tiene la capacidad para resolver problemas, mientras que un 68% indica todo lo contrario.

En el indicador “capacidad de realización” se consideró dos preguntas ¿Es puntual y oportuno en la entrega de los trabajos asignados y en la ejecución de sus funciones? y ¿Pone en práctica las ideas de mejora que propone?, esto se puede observar en la **Tabla 14** en el cual se determinó que el 36 % (61) se encuentra en un desempeño laboral Regular, siendo la mayor parte de los evaluados, es decir el personal

administrativo casi siempre entrega su trabajo de manera oportuna y realiza y pone en práctica nuevas ideas y solo el 2 % (4) se encuentra en un nivel de desempeño Malo, es decir el personal administrativo nunca entrega puntual y oportuno e incapaz para concretar nuevas ideas. Por tanto se afirma que los trabajadores administrativos tienen una capacidad regular para poner en práctica ideas y proyectos, esto no es muy favorable para la Universidad ya que tiene que utilizar estrategias para mejorar en dicha dimensión. Al respecto Gauna, (2012) en sus tesis *“Nivel de desempeño y su influencia en la satisfacción de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2010”*, investiga la realización personal de los trabajadores administrativos de la UNJBG, bajo tres indicadores: satisfacción profesional, satisfacción laboral y satisfacción personal, en los que se puede apreciar que: el 47,80 % tiene satisfacción profesional, el 29,12 % tiene satisfacción personal y el 23,08 % tiene satisfacción laboral. Hay un alto porcentaje de los trabajadores administrativos de la UNJBG, que manifiesta tienen satisfacción profesional en las labores que desempeña en el área de trabajo. Asimismo, que el 29,12 %, de los trabajadores administrativos de la UNJBG tiene satisfacción personal, significa que están satisfechos profesionalmente, laboralmente y tener una calidad de vida adecuada.

Finalmente, el 23,08 %, de los trabajadores administrativos de la UNJBG se observa que tiene satisfacción laboral, existe condiciones físicas para realizar su trabajo (ambiente adecuado, ventilación, equipos adecuados y otros), un trato adecuado en área de trabajo de parte de sus compañeros de trabajo y de su jefe inmediato. Se concluye que, el factor que predomina en los trabajadores administrativos de la UNJBG, es: satisfacción profesional.

Según Fajardo, E. C. (2013) en su investigación *“Análisis y evaluación de la gestión por competencias de Recursos Humanos y mejora en el desempeño de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real)”*, en lo referente al desempeño de los trabajadores, se obtuvo un nivel promedio de bueno con un 64.9% y regular con un 35.1%, mientras tanto en la presente investigación se evaluó desde un nivel malo hasta un nivel óptimo, teniendo como resultado así como se muestra

en la **Tabla 15**, muestra el resultado general en cuanto al puntaje general obtenido después de haber aplicado el cuestionario a cada jefe inmediato para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos que se encuentran en el D. L. 276, cuestionario compuesto por 7 indicadores, 14 preguntas y 5 grados de calificación que se muestra en la tabla y figura anterior, obteniendo como resultado que en su mayoría el 40% (34) obtuvo un grado de calificación BUENO y el 0% (0) un grado de calificación de MALO, en el que se determinó que los trabajadores administrativos en las 7 dimensiones tienen un desempeño laboral aceptable para la UNTRM.

VII. CONCLUSIONES

- ◆ La evaluación del desempeño laboral es un medio e instrumento valioso que permite determinar el rendimiento y el logro de los objetivos de los trabajadores de una organización e institución.
- ◆ En la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas existen 85 trabajadores que se encuentran laborando bajo el Decreto Legislativo 276, dicha información se recopiló del Mapeo de Puestos realizado en la UNTRM. Para evaluar el desempeño laboral se elaboró un cuestionario aplicado a los jefes inmediatos de los 85 trabajadores.
- ◆ El desempeño laboral de los trabajadores se determinaron con los criterios de evaluación como producto, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de las situaciones, creatividad, capacidad de realización.
- ◆ Se utilizó el método de evaluación de escalas gráficas discontinuas, se evaluó el desempeño de los trabajadores de la UNTRM del D. L. 276, ya que es un método que ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar, permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas y simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado. Dicho método está compuesto por dos entradas, en las entradas horizontales se colocan los factores y en las entradas verticales se colocan los grados o las calificaciones de los factores que son óptimo, bueno, regular, tolerante y malo.
- ◆ Los factores son ponderados y adquieren valores en puntos, de acuerdo a su importancia de evaluación. Después de haber evaluado a los trabajadores administrativos se determinó que el desempeño laboral en cuanto a la dimensión **producto** el nivel de desempeño es bueno y regular, es decir la mayoría de trabajadores, ejecutan un buen volumen y cantidad de trabajo; en la dimensión **calidad** es regular, es decir son regularmente exactos, con regular esmero y orden en el trabajo ejecutado ; en la dimensión **conocimiento del trabajo** es bueno, ya que tienen un buen grado de conocimiento del trabajo que

ejecutan; en la dimensión **cooperación** es bueno, es decir que tienen una buena actitud ante la Institución, Rector y todos los trabajadores; en la dimensión **comprensión de las situaciones** el nivel de desempeño es Bueno, es decir los trabajadores tienen un buen grado en que perciben la esencia de un problema y son capaces de plegarse a situaciones y de aceptar tareas delegadas por su jefe inmediato; en la dimensión **creatividad** el nivel de desempeño es regular, es decir tienen un nivel regular de capacidad para crear ideas y proyectos y en la dimensión capacidad de realización el nivel de desempeño es regular, es decir de manera regular ponen en práctica ideas y proyectos, por lo que se concluye que en la mayoría de dimensiones los trabajadores administrativos obtuvieron un nivel de desempeño Bueno, lo cual es favorable para la Universidad, ya que contribuirá con el logro de metas y objetivos institucionales.

VIII. RECOMENDACIONES

- ✓ A la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, realizar evaluaciones periódicas de desempeño laboral a todos los trabajadores administrativos que laboran en la Universidad, valorando los resultados de su comportamiento y los objetivos que se desean alcanzar y en el proceso de mejora continua en el desempeño laboral, que realiza la Universidad.
- ✓ Al Personal administrativo se recomienda autoevaluarse, es decir ser el responsable de su desempeño y de su propia evaluación, de modo que cada persona evalúa el cumplimiento de sus funciones, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporciona el gerente o la organización.
- ✓ A la Dirección de Recursos Humanos proponer, diseñar e implementar programas de capacitación permanente para los trabajadores administrativos, los mismos que van a promover de manera significativa la realización institucional y personal de los trabajadores de la UNTRM y aumentarán su nivel de desempeño laboral.
- ✓ En el marco de la normatividad vigente se recomienda que la Dirección General de Administración de la UNTRM, deberá implementar programas y políticas que permitan intervenir de manera integral, vinculando los estímulos económicos, el trabajo en equipo, el reconocimiento institucional, la capacitación del trabajador que contribuya en la realización personal y el buen nivel de desempeño en la Universidad.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcántara, I. y Vargas, M. (2015). *Diagnóstico del Clima Laboral para el logro de objetivos de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas – Chachapoyas 2015*. (Tesis para optar el título profesional de Licenciadas en Administración de Empresas). Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
- Benites, I. (2012). “*Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del consorcio La Arena S.A.C.*” (Tesis para optar el título de licenciado en administración). Universidad Nacional de Trujillo.
- Camejo, A. (2008). “*El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos*”. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez – Venezuela.
- Curay, L. E. y Oliva, D. M. (2016). “*Influencia del proceso de mejora continua en el desempeño laboral. Caso: Oficina Digital S.A.C. ubicada en la ciudad de Chiclayo periodo 2014*”. (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo.
- Chiavenato, I. (2011:142). “*Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*”.
- Chong, P. (2013). *Incremento del nivel de desempeño laboral mediante la implementación de un sistema de administración del conocimiento en cervecería San Juan S.A. – Tarapoto*. (Tesis para optar el título profesional de Ingeniero de Sistemas e Informática). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto
- Fajardo, E. C. (2013). *Análisis y evaluación de la gestión por competencias de Recursos Humanos y mejora en el desempeño de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real), Arequipa 2013*.

(Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial).
Universidad Católica de Santa María. Arequipa-Perú.

- García, A. R. (2011). *Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011.* (Tesis para optar al Título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos). Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.
- Gauna, M. (2012). “*Nivel de desempeño y su influencia en la satisfacción de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2010*” (Tesis para Para optar el Grado Académico de: Maestro En Ciencias (Magister Scientiae) con Mención en Gestión Empresarial). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.
- Hidrugo, J. L. y Pucce, D. F. (2016) “*El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la Clínica San Juan De Dios – Pimentel*”. (Tesis para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración). Universidad Señor de Sipán.
- Malca, S. (2014). “*Influencia del estrés en el desempeño laboral de los trabajadores de la Financiera Asociación de Mujeres en Acción (AMA) agencia Pacasmayo en el periodo 2013*” (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración). Trujillo. Universidad Nacional de Trujillo.
- Mino, E. M. (2014). “*Correlación entre el Clima Organizacional y el Desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 Del Departamento De Lambayeque*”. (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrobejo. Chiclayo.
- Moya, C. y Upiachihua, K. (2016). “*Relación entre gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa química suiza – Trujillo primer semestre del año 2016.*” (Tesis para optar el título

- profesional de Licenciadas en Administración). Universidad Privada del Norte. Trujillo.
- Navarro, E. N. (2014), “*Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*”. (Tesis para optar el grado de Doctor). Instituto Tecnológico de Sonora.
- Noguera, L. (2012), “*Estrategias gerenciales basadas en la inteligencia emocional para el desempeño del personal de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo*”. (Tesis para obtener el título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo. Naganagua.
- Ruiz, M. P. (2011). *Organización de mujeres, instituto de capacitación, autoestima, desarrollo humano integral y sistémico*. (Tesina para obtener la certificación como coaching ontológico). OM. ICADHIS, S.C.
- Teran, V. O. E y Lorenzo I. J. (2011). *Influencia de la Cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) México.
- Oscoco, H. (2014). “*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014.*” (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Nacional José María Arguedas.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

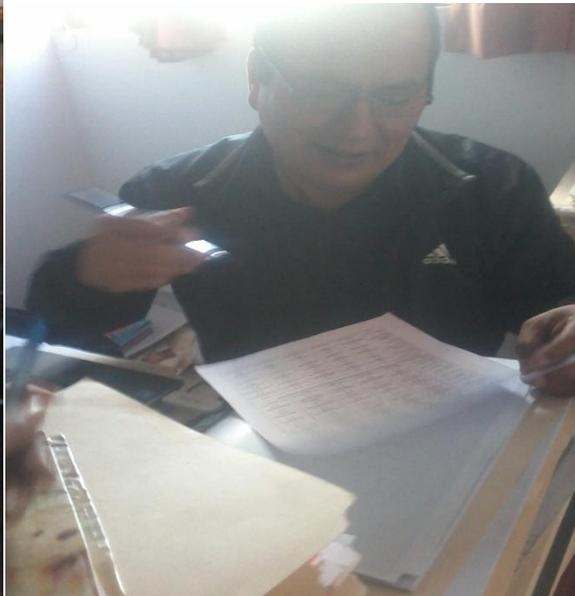
El objetivo de realizar esta encuesta es conocer el desempeño del personal Administrativo que se encuentra laborando bajo el Régimen Laboral de la 276 en la Dirección a su cargo de la UNTRM. Le solicitamos su colaboración respondiendo a todos los ítems. “Muchas gracias por su participación”

DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNTRM					
Sexo:	Femenino <input type="checkbox"/>	Cargo:			
	Masculino <input type="checkbox"/>	Tiempo que labora en la UNTRM:.....			
Dependencia/Dirección					
Grupo Ocupacional					
Desempeño en la función: Considera exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función					
	Óptimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Tolerante (2)	Malo (1)
1. Producto					
¿Cumple con las tareas y funciones oportunamente?	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de exigido. Muy lento
¿Es suficiente el tiempo programado para ejecutar las actividades durante el mes?	<input type="checkbox"/> Puede realizar otras actividades no programadas.	<input type="checkbox"/> Tiempo suficiente para realizar las actividades programadas	<input type="checkbox"/> A veces el tiempo es suficiente y a veces no	<input type="checkbox"/> Necesita más tiempo para finalizar sus actividades	<input type="checkbox"/> Deja actividades inconclusas
2. Calidad					
¿Trabaja ordenadamente en las tareas que ejecuta?	<input type="checkbox"/> Siempre utiliza un procedimiento administrativo claro y preciso	<input type="checkbox"/> Casi siempre utiliza un procedimiento administrativo claro y preciso	<input type="checkbox"/> Algunas veces utiliza un procedimiento administrativo claro y preciso	<input type="checkbox"/> Pocas veces utiliza un procedimiento administrativo claro y preciso	<input type="checkbox"/> No utiliza un procedimiento administrativo claro y preciso
¿Pone esmero y es exacto en el trabajo ejecuta?	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
3. Conocimiento del trabajo					
¿Conoce sus funciones estipuladas en el MOF?	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
¿Necesita ayuda para realizar los trabajos asignados?	<input type="checkbox"/> Desarrolla su trabajo sin inconvenientes y si tiene dudas investiga.	<input type="checkbox"/> Realiza los trabajos asignados sin ayuda	<input type="checkbox"/> A veces solicita ayuda cuando lo necesita	<input type="checkbox"/> Solicita ayuda la mayoría de veces que realiza su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre pide ayuda
4. Cooperación					
¿Se preocupa por alcanzar las metas y objetivos de la Dirección?	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es reticente a colaborar
¿Cumple con las metas y resultados esperados por Dirección; contribuye con el logro de los objetivos de la Universidad?	<input type="checkbox"/> Siempre cumple con las metas y objetivos	<input type="checkbox"/> Casi siempre cumple con las metas y objetivos	<input type="checkbox"/> En su mayoría cumple con las metas y objetivos	<input type="checkbox"/> A veces cumple con las metas y objetivos	<input type="checkbox"/> Nunca cumple con las metas y objetivos
Características individuales: Considerar tan solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función					
5. Comprensión de las situaciones					
¿Se anticipa a los problemas mostrando actitud positiva para resolverlos?	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción
¿Se adapta fácilmente a los cambios y situaciones que se suscitan?	<input type="checkbox"/> Se adapta con mucha facilidad	<input type="checkbox"/> Capacidad para adaptarse con facilidad	<input type="checkbox"/> Presenta algunas dificultades para adaptarse	<input type="checkbox"/> Presenta muchas dificultades para adaptarse	<input type="checkbox"/> No se adapta a los cambios
6. Creatividad					
¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos de la Dirección?	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buena ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias

¿Muestra empeño y capacidad para resolver problemas?	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para resolver problemas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para resolver problemas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica soluciones con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para resolver problemas	<input type="checkbox"/> Incapaz de resolver algún problema
7. Capacidad de realización					
¿Es puntual y oportuno en la entrega de los trabajos asignados y en la ejecución de sus funciones?	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad en el cumplimiento de su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre entrega de manera oportuna	<input type="checkbox"/> Casi siempre entrega puntual y oportuno	<input type="checkbox"/> A veces entrega puntual y oportuno	<input type="checkbox"/> Nunca entrega puntual y oportuno
¿Pone en práctica las ideas de mejora que propone?	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto
TOTAL					

Fuente: Libro de Idalberto Chiavenato. La administración de los Recursos Humanos. El Capital Humano en las Organizaciones (2011).

Anexo 2: Fotografías al momento de aplicar el cuestionario



Anexo 3: Tabulación de resultados obtenidos por los trabajadores administrativos de la UNTRM.

N°	PREG.1	PREG.2	PREG.3	PREG.4	PREG.5	PREG.6	PREG.7	PREG.8	PREG.9	PREG.10	PREG.11	PREG.12	PREG.13	PREG.14	TOTAL	RANGOS	GRADO DE CALIFICACIÓN
1	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	64	57-70	Óptimo
2	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	63	57-70	Óptimo
3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	40	29-42	Regular
4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	45	43-56	Bueno
5	5	5	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	58	57-70	Óptimo
6	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	60	57-70	Óptimo
7	3	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	51	43-56	Bueno
8	5	3	5	4	5	3	3	4	3	4	2	3	4	3	51	43-56	Bueno
9	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	36	29-42	Regular
10	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	52	43-56	Bueno
11	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	45	43-56	Bueno
12	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	60	57-70	Óptimo
13	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	47	43-56	Bueno
14	2	3	3	1	3	2	3	2	2	3	4	3	2	4	37	29-42	Regular
15	3	2	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	52	43-56	Bueno
16	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	44	43-56	Bueno
17	3	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2	37	29-42	Regular
18	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	40	29-42	Regular
19	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	63	57-70	Óptimo
20	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	41	29-42	Regular
21	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	48	43-56	Bueno
22	2	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	35	29-42	Regular
23	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	64	57-70	Óptimo

24	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	48	43-56	Bueno
25	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	3	3	45	43-56	Bueno
26	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	61	57-70	Óptimo
27	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	42	29-42	Regular
28	3	4	4	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	48	43-56	Bueno
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	51	43-56	Bueno
30	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	34	29-42	Regular
31	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	50	43-56	Bueno
32	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	44	43-56	Bueno
33	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	56	43-56	Bueno
34	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	57	57-70	Óptimo
35	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	59	57-70	Óptimo
36	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	47	43-56	Bueno
37	4	3	4	4	4	3	5	5	3	4	3	4	5	4	55	43-56	Bueno
38	2	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	36	29-42	Regular
39	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	45	43-56	Bueno
40	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	65	57-70	Óptimo
41	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	63	57-70	Óptimo
42	3	4	3	3	2	3	4	5	3	4	3	3	4	3	47	43-56	Bueno
43	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	45	43-56	Bueno
44	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	48	43-56	Bueno
45	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	47	43-56	Bueno
46	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4	3	58	57-70	Óptimo
47	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	64	57-70	Óptimo
48	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	58	57-70	Óptimo
49	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	65	57-70	Óptimo
50	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	28	15-28	Tolerante
51	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	50	43-56	Bueno

52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	43-56	Bueno
53	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	41	29-42	Regular	
54	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	21	15-28	Tolerante	
55	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	29-42	Regular	
56	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	39	29-42	Regular	
57	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	36	29-42	Regular	
58	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	31	29-42	Regular	
59	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3	2	39	29-42	Regular	
60	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	50	43-56	Bueno	
61	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	48	43-56	Bueno	
62	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	61	57-70	Óptimo	
63	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	48	43-56	Bueno	
64	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	62	57-70	Óptimo	
65	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	63	57-70	Óptimo	
66	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	64	57-70	Óptimo	
67	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	15-28	Tolerante	
68	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	34	29-42	Regular	
69	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	62	57-70	Óptimo	
70	3	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	57	57-70	Óptimo	
71	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	64	57-70	Óptimo	
72	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	65	57-70	Óptimo	
73	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	53	43-56	Bueno	
74	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	65	57-70	Óptimo	
75	4	4	5	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	4	52	43-56	Bueno	
76	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	66	57-70	Óptimo	
77	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	67	57-70	Óptimo	
78	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	45	43-56	Bueno	
79	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	45	43-56	Bueno	

80	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	45	43-56	Bueno
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	57-70	Óptimo
82	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	60	57-70	Óptimo
83	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	50	43-56	Bueno
84	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	60	57-70	Óptimo
85	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	18	15-28	Tolerante