



**ESCUELA DE POSTGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Procedimientos Administrativos y Desempeño Laboral  
en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la  
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA**

Br. Gastulo Morante Rosaura

**ASESOR**

Dr. Montenegro Camacho Luis Arturo

**SECCION**

Ciencias Empresariales

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de Políticas Públicas

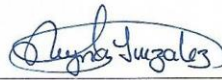
**PERÚ – 2018**

**PAGINA DE JURADO**



---

Mg. PEDRO ARTURO BARBOZA ZELADA  
Presidente



---

Mg. JULISSA REYNA GONZALEZ  
Secretaria



---

Dr. LUIS ARTURO MONTENEGRO CAMACHO  
Vocal

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Rosaura Gastulo Morante, egresada del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo SAC. Chiclayo, identificada con DNI N° 17623153

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

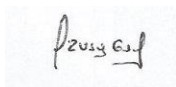
1. Soy autora de la tesis titulada: **“Procedimientos Administrativos y Desempeño Laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque”**. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 11 de Agosto del 2018

Firma



Nombres y apellidos: Rosaura Gastulo Morante

DNI N° 17623153

## DEDICATORIA

A MI PADRE ROBERTO por su Ternura y  
Amor Incondicional por estar siempre a  
mi lado en los momentos difíciles me das la fuerza  
y me acompañas todos los días de mi vida.

Gracias a ti cristalice uno de mis sueños

A TI Papito mi eterna gratitud

Por tu inmenso Amor y Cariño.

A MI MADRE ALBERTINA que desde el Cielito  
me protege y bendice mis pasos,

A Ti Madrecita mi eterna gratitud.

por tu Inmenso Amor.

A mis hermanitas mi Agradecimiento

Especial por su cariño y entrega

Que en todo momento me forjaron a seguir adelante

Para cumplir con uno de mis metas hecho realidad.

Rosaura

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias A DIOS por su Infinita Misericordia, que cuida y protege mis pasos y siempre esta conmigo en todo momento de mi Vida. Por haber cristalizado uno de mis sueños hecho realizado.

A mi Asesor Dr. Luis Arturo Montenegro por sus conocimientos y ayuda profesional en la culminacion de la investigacion de la tesis.

A los administrativos de Facultad de Derecho y Ciencias Politicas – UNPRG, por haber contribuido en el desarrollo de mi tesis ya que por ellos pude recoger la información, por brindarme las facilidades en la aplicación del instrumento.

Rosaura

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado

De conformidad a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, dejo a su disposición la revisión y evaluación de la presente investigación de la tesis titulada: “Procedimientos Administrativos y Desempeño Laboral en la Facultad Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque”, con la finalidad después de haber revisado la investigación, proceda a emitir el informe correspondiente con las observaciones y/o sugerencias para subsanarlo y continuar con los trámites para optar el Grado Académico de Maestría en Gestión Pública.

Pretendiendo que al término de la misma y al cumplimiento del reglamento establecido para la elaboración y sustentación de Tesis de la Universidad Cesar Vallejo, Optar el grado de Magister en Gestión Pública.

Distinguidos integrantes del jurado espero que esta investigación sea evaluada y de mérito a su aprobación.

La Autora

## INDICE

<b>PÁGINA DE JURADO</b> .....	ii
<b>DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	vi
<b>INDICE</b> .....	vii
<b>RESUMEN</b> .....	x
<b>ABSTRACT</b> .....	xi
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	12
<b>1.1. Realidad Problemática</b> .....	13
<b>1.2. Trabajos previos</b> .....	19
<b>1.3. Teorías relacionadas al tema</b> .....	30
<b>1.4. Formulación del Problema</b> .....	54
<b>1.5. Justificación del Estudio</b> .....	54
<b>1.6. Hipótesis</b> .....	56
<b>1.7. Objetivos</b> .....	56
<b>1.7.1. Objetivo General</b> .....	56
<b>1.7.2. Objetivos Específicos</b> .....	56
<b>II. MÉTODO</b> .....	58
<b>2.1. Diseño de investigación</b> .....	58
<b>2.2. Variable, Operacionalización</b> .....	59
<b>2.2.1. Definición Conceptual</b> .....	59
<b>2.2.2. Operacionalización de las Variables</b> .....	60
<b>2.3. Población y Muestra</b> .....	62
<b>2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad</b> ..	62

2.5. Métodos de análisis de datos .....	64
2.6. Aspectos éticos .....	64
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
3.1. Resultados de los Objetivos .....	65
<b>Tabla 1.</b> .....	65
<i>Relación de los procedimientos administrativos y su desempeño laboral.</i> .....	65
<b>Tabla 2.</b> .....	66
<i>Figura 1.</i> Procedimientos administrativos de los trabajadores FDCP - UNPRG....	67
<b>Tabla 3.</b> .....	68
<i>Figura 2.</i> Desempeño Laboral de los trabajadores en la FDCP - UNPRG. ....	68
<b>Tabla 4.</b> .....	70
<i>Relación entre las Dimensiones del procedimiento y el Desempeño Laboral.</i> .....	70
<b>IV. DISCUSIÓN .....</b>	<b>71</b>
<b>V. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>76</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>VII. REFERENCIAS .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>81</b>
<b>Instrumentos .....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 1: Instrumentos de medición de variable .....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 2: Análisis de Fiabilidad .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 3: Instrumentos de medición de variable .....</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 4: Variable Dependiente: Desempeño laboral .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 5: Base de datos de la muestra de estudio de variable independiente.....</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 6: Base de datos de la muestra de estudio de variable dependiente .....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo 7 Estadísticos.....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 8 Matriz de consistencia.....</b>	<b>94</b>



<b>Anexo 9</b> Constancia de Validación.....	95
<b>Anexo 10</b> Carta de Aceptación .....	101
Autorización de publicación de tesis .....	102
Acta de Aprobación de originalidad de tesis.....	103
Informe de Originalidad - Turnitin .....	104

## RESUMEN

En la presente tesis de investigación realizada a los trabajadores de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas titulada: Procedimientos Administrativos y Desempeño Laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque, tiene como objetivo general: Determinar la relación de los procedimientos administrativos y su desempeño laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque.

Con el propósito de identificar la relación que existe en los trabajadores con los procedimientos administrativos de las actividades realizadas en la institución con el desempeño laboral de los administrativos de sus funciones, de acuerdo al estudio de investigación se planteó una hipótesis, existe relación significativa entre el procedimiento administrativo y el desempeño laboral en la Facultad de Derecho.

En la cual se determinó que las limitaciones en la información de las actividades que realiza los trabajadores de la institución, carencias de los lineamientos administrativos en el monitoreo y control de las actividades diarias que impide un seguimiento para el buen desempeño laboral. Por medio de procedimientos administrativos como las capacitaciones, estrategia para lograr los objetivos propuestos en la institución.

**Palabras Clave:** *Procedimiento Administrativo, Desempeño Laboral, Planificación, Control, Trabajadores.*

## ABSTRACT

In the present thesis of investigation made to the workers of the Faculty of Right and Political Sciences titled: Administrative Procedures and Labor Performance in the Faculty of Right and Political Sciences of the National University Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque, has like general objective: To determine the relationship of administrative procedures and their work performance in the Faculty of Law and Political Science of the National University Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque.

With the purpose of identifying the relationship that exists in the workers with the administrative procedures of the activities carried out in the institution with the job performance of the administrative staff of their functions, according to the research study a hypothesis was raised, there is a significant relationship between the administrative procedure and work performance in the faculty of law.

In which it was determined that the limitations in the information of the activities carried out by the workers of the institution, deficiencies of the administrative guidelines in the monitoring and control of the daily activities that prevents a follow-up for the good work performance. Through administrative procedures such as training, strategy to achieve the objectives proposed in the institution.

**Keywords:** *Administrative Procedure, Work Performance, Planning, Control, workers.*

## I. INTRODUCCIÓN

La presente tesis de investigación titulada “Procedimientos Administrativos y Desempeño Laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque”, realizada a los trabajadores de la institución es para identificar si existe relación entre los procedimientos administrativos y el desempeño laboral. Lo cual se aplicó el objetivo “Determinar la relación de los procedimientos administrativos y su desempeño laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque”.

En los objetivos específicos tenemos: - Identificar los procedimientos administrativos y su relación con el desempeño laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. - Diagnosticar los procedimientos administrativos y su relación con el desempeño laboral de los administrativos en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. - Validar los procedimientos administrativos y su relación con el desempeño laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. A través de juicio de expertos.

El diseño de la investigación es descriptiva – correlacional, con la variable independiente los Procedimientos Administrativo cuyas dimensiones son el planeamiento, organización dirección y control y la variable dependiente es el Desempeño Laboral con las dimensiones de equipo de trabajo, responsabilidad y comunicación.

La investigación es realizada en la institución pública en la cual se aplica un instrumento a los administrativos de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, para identificar si se utiliza los procedimientos en la gestión administrativa, con la finalidad de realizar un desempeño laboral eficiente.

## **1.1.Realidad Problemática**

### **A nivel Internacional**

Según **Meléndez (2015)** en su tesis afirma que:

El clima organizacional definitivamente no influye en los resultados en el desempeño laboral de los funcionarios de las diferentes direcciones. No existen modelos estadísticos referentes a la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la credibilidad es el único subconstructo relacionado con el clima organizacional que influye, positivamente hacia la orientación a resultados. (p. 40)

**Comentario:** *“En la cual nos indica que en la Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito no existen modelos estadísticos referentes al clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores”.*

**Yovera (2013)** afirma que:

“El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal del Área Administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy”

A los empleados del IUTY se pudo recoger una serie de inquietudes, inconformidades y comentarios relacionados con el adecuado desempeño del personal del área administrativa quienes señalan que un factor que incide directamente es el ambiente de trabajo, lo cual, se ha intensificado recientemente debido a cambios en las autoridades institucionales. (p.16)

Cabe considerar por otra parte, que en reiterados informes de auditoría se ha señalado que no se corresponde los puntaje, obtenidos por el personal administrativos

en su evaluación de desempeño con los desaciertos en el manejo de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la institución, por cuanto se evidencia debilidades en el personal involucrado en dichos procesos, los cuales en un 98% tiene evaluación con escala “excepcional”. (Yovera, 2013, p. 16)

En relación con la descripción del desempeño del personal que labora en las unidades que conforman el área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy (IUTY), y desde la variable Desempeño Laboral, se establecieron tres dimensiones que fueron denominadas habilidades: Personales, Profesionales y Técnicas. (Yovera, 2013, p. 90)

Las habilidades personales se establecieron mediante los indicadores remuneración, responsabilidad y compromiso – proactividad determinándose un porcentaje significativo de los funcionarios encuestado consideran que la remuneración que reciben por el trabajo realizado no es suficiente para cubrir sus necesidades personales, de igual forma un alto porcentaje de los funcionarios considera que son abiertos para tomar decisiones y conseguir resultados. (Yovera, 2013, p. 90)

En relación a las habilidades profesionales, las cuales fueron desarrolladas 91 mediante los indicadores: liderazgo, toma de decisiones, comunicación y asertividad, se puede inferir que casi siempre el liderazgo ejercido por el director permite la integración del recurso humano en los proyectos de desarrollo organizacional. (Yovera, 2013, p. 90-91)

Asimismo, consideran que nunca el director se preocupa por las necesidades y el crecimiento de su personal y sólo algunas veces las decisiones se toman con lógica y objetividad, y se prevé el clima necesario para innovar, fomentar y compartir el conocimiento. (Yovera, 2013, p. 91)

Con relación al indicador comunicación se estableció que algunas veces la comunicación permite el desarrollo de los procesos en el área administrativa, y participa activamente como protagonista para el logro de los objetivos institucionales mediante el feedback con sus superiores y siempre existe intercambio e interacción

comunicativa sujeto – sujeto. Adicionalmente en relación con la asertividad se determinó que casi siempre los funcionarios manejan adecuadamente las emociones negativas, contribuyendo siempre a mantener un clima armonioso y buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Expresan sus opiniones sin generar consecuencias negativas en lo demás y se comunican en forma abierta y honesta con los demás miembros de la organización. (Yovera, 2013, p. 91)

**Comentario:** *“Nos dice que los funcionarios contribuyen y participan activamente para agilizar los procesos administrativos, en la que casi siempre se organizan en equipo aceptando las debilidades como oportunidades que se le presentan”.*

La Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, es la sede de la UNAN-Managua en el departamento de Matagalpa, tiene una matrícula, 3850, 63 trabajadores administrativo, 46 docentes de plantas y 180 docentes horarios. Por la cantidad de trabajadores y servicios que se ofrecen, además la cantidad de estudiantes que exigen una serie de transacciones, en diferentes áreas surgen debilidades en lo que respecta al clima organizacional y el desempeño laboral.

“Aunque la UNAN-Managua cuenta con sus estatutos, normativas y reglamentos, se presentan diferentes problemáticas, que resultan en sanciones administrativas, monetarias y hasta despidos hacia los trabajadores, lo cual influye de manera directa en el clima laboral”.

**Comentario:** *“En lo referente a la UNAN-Managua en el departamento de Matagalpa, presentan debilidades en diferentes áreas en lo que respecta al clima organizacional y desempeño de los trabajadores, y además a pesar que cuenta con los documentos de gestión tienen problemas a lo que conllevan sanciones administrativas, y destituciones a los trabajadores afectando al clima laboral”.*

Según, **Zans (2017)** menciona que:

Cuando el clima laboral no es el óptimo. Al no existir un clima organizacional estable, el comportamiento organizacional se verá afectado de manera directa, las metas establecidas difícilmente se podrán cumplir, los resultados de las actividades

no serán los óptimos, y al final dichas debilidades serán reflejadas en la calidad educativa de los estudiantes. (p. 12)

Los trabajadores de la Municipalidad que por lo general pasan por algún problema sea personal o de trabajo y algunas veces es necesario apoyarse en factores motivadores para seguir adelante. Para motivar a alguien debemos conocerlo, saber que le gusta y qué le disgusta, cuáles son sus metas y de qué huye. Sólo así podremos ir al encuentro de sus deseos y ayudarlo a evitar lo que teme. (Larico, 2015, p. 10-11)

En el trabajo realizado en la municipalidad provincial de San Román, durante el transcurso del tiempo se pudo observar que muchos de mis compañeros de trabajo no se sentían conformes, tenía que realizar esfuerzos físicos y mentales fuera de lo funcional para cumplir con sus deberes, desenvolverse en un ambiente con poca seguridad. Asimismo, se observaba poco reconocimiento laboral por parte de las autoridades del municipio además de ser un servicio de múltiples funciones y/o tareas no contaba con manuales de funciones y normas lo que representa un proceso administrativo incompleto y con poca o nula participación en la toma de decisiones de parte de los trabajadores. (Larico, 2015, p. 10-11)

## **A Nivel Nacional**

Según **Reátegui (2017)** nos indica en su tesis de maestría titulada: “Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, en la región de San Martín 2016”.

En cuanto a la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, del Centro Poblado Huingoyacu, única institución educativa en el medio y por ende la de mayor demanda escolar. Es donde se muestra de una u otra manera una gran desmotivación del personal docente y administrativo, el mismo que repercute en el desempeño de sus actividades programadas en el calendario académico, siendo lo más funesto, el perjuicio a los alumnos en el logro de su rendimiento académico. Por lo tanto, surge



la necesidad de estudiar el presente estudio y conocer cómo influye la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa. (p. 14)

*Comentario: “En lo referente a la institución educativa integrado 0176 Ricardo Palma se refiere que existe una desmotivación del personal docente y administrativo en lo que repercute en el desempeño laboral de las actividades que realiza”.*

Para **Gallegos (2016)** indica en su tesis titulada “Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016”, para optar el grado de magister en ciencias contables y financieras con mención en auditoría y gestión tributaria, Arequipa 2016.

Las organizaciones modernas reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano (Capital Humano) y demandan contar con mecanismos de medición y control periódico de su clima organizacional. Al evaluar el Clima se puede conocer por ejemplo las percepciones que los recursos humanos tienen acerca de la situación actual de la organización, así como sus expectativas futuras en materia humana, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación. (Gallegos, 2016, p. 23)

Es por ello que la presente investigación desea profundizar en las consecuencias que podrían generar en el desempeño laboral, el clima organizacional manifiesto en los servidores públicos administrativos del objeto de estudio, considerando que el ambiente laboral o clima organizacional, es un mecanismo que ayuda a establecer la causa del comportamiento, o razón por la que un individuo lleva a cabo una determinada actividad y pretende eliminar los problemas en la ejecución de operaciones, motivándoles e incentivándoles a realizar sus tareas y responsabilidades con entusiasmo, capacidad y eficiencia. (Gallegos, 2016, p. 25)

Esta institución no lleva un control adecuado de sus actividades, no identifican adecuadamente sus procesos MAPRO, existe una mala gestión en la toma de decisiones, además que en el MOF ni en el ROF figura la medición del clima laboral por lo que no se cuenta con un instrumento que ayude a medirlo, además la institución

carece de programas y capacitaciones continuas para el manejo del mejoramiento dentro del ambiente laboral. De esto se desprende que: 1. La participación de los recursos humanos no responde a las modernas orientaciones vinculadas al trabajo en equipo y a los diversos compromisos que esto invoca. 2. Las políticas de recursos humanos solo se limitan a contemplar el cumplimiento de la legalidad y los procedimientos administrativos 3. No existen valoraciones acerca de la gestión del clima y solo se trata tangencialmente los conflictos de intereses, relaciones interpersonales y de grupo. 4. La Gerencia de la institución bajo estudio presenta motivaciones insuficientes (Gallegos, 2016, p. 26)

*Comentario: “En lo referente a servidores del Ministerio Publico Gerencia Administrativa de Arequipa no lleva un control adecuado de sus actividades, no identifican adecuadamente sus procesos MAPRO, porque existe una mala gestión en la toma de decisiones.*

## **A nivel Local**

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, se encuentra ubicada en la región de Lambayeque, con domicilio legal en la calle Juan XXIII N° 391 de la ciudad de Lambayeque. La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, es una unidad académica fundamentalmente de formación académica y profesional de investigación y de proyección social, promoción y extensión universitaria, integrado por docentes, graduados, estudiantes de Pregrado y del personal administrativo.

La problemática que tiene la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en el bajo rendimiento del personal administrativo, se debe a que no existe un clima laboral por parte de las autoridades, la falta de interés en el desarrollo de las actividades administrativas por parte de los trabajadores, siendo esta situación cada día más notorio, el personal de la facultad realiza múltiples funciones, ya no cuenta con personal administrativo designado para cada áreas, la carencia de planificación estratégica para mantener el personal motivado, falta de esquemas de reconocimientos e incentivos por el trabajo realizado, la falta de comunicación, ausentismo, baja productividad de parte de los

empleados de la institución, ocasionando de esta manera la insatisfacción en la atención del usuario que va en busca de un servicio.

La falta de Implementación de Directivas en Procedimientos Administrativos y su relación con el desempeño laboral de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Esto se debe a la falta de políticas de la institución, así mismo no cuentan con un programa informático, ya que no les permite identificar las deudas que cada tiene pendiente con la facultad, generando una descoordinación por parte de la administración de la facultad que no tiene una buena orientación a los distintos usuarios de pregrado. No existiendo un programa para identificar el documento de trámite y las deudas de los estudiantes de los diferentes ciclos ordinarios y de los programas de titulación.

## **1.2. Trabajos previos**

Según **Quiñónez (2013)** menciona:

En su tesis titulado: “El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)”. En su objetivo general “Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)” (p.5).

En su objetivos específicos - Diagnosticar la situación actual del clima organizacional de la PUCESE. - Analizar los factores negativos del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en la PUCESE. - Establecer estrategias de mejora del clima organizacional para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la PUCESE. (Quiñónez, 2013, p. 6)

Se llegó a las conclusiones:

El clima organizacional es una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional, que permitió determinar la existencia de inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE). (Quiñónez, 2013, p. 96)

De acuerdo al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas de clima organizacional se determinaron los factores negativos que afectan al desempeño laboral en la PUCESE. - La elaboración de un plan de mejora de clima organizacional contribuye al desarrollo de estrategias, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la PUCESE. (Quiñónez, 2013, p. 96)

Según **Zans (2017)** se refiere:

En su tesis titulada: “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”.

En su objetivo general “Analizar El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, en el período 2016”. y sus objetivos específicos: 1. Describir el clima organizacional de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. 2. Identificar el Desempeño Laboral que existe en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. 3. Evaluar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. 4. Proponer un plan de acción que contribuya a la solución de las dificultades detectadas. (p.13)

En la cual concluye que:

El Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo. (Zans, 2017, p. 143)

Se identifica que el desempeño laboral, que se desarrolla en la Facultad, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones, se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación. (Zans, 2017, p. 143)

“Los trabajadores docentes y administrativos de la facultad consideran que el mejoramiento el Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el Desempeño Laboral, y las relaciones interpersonales, les hacen sentirse bien en el trabajo” (Zans, 2017, 143).

**Zans (2017)** sostiene que:

Las empresas hoy día requieren de un personal que no solamente realicen las tareas y funciones asignadas, se requiere que dicho personal se encuentre apropiado de la misión y visión institucional, y que reflejen una conducta que contribuya al logro eficiente de los objetivos, ser requiere el trabajo en equipo, colaboración y solidaridad entre los miembros de la entidad, practicas principios morales, éticos que contribuyan a la buena relación entre colegas. (p. 38)

Un administrador, gerente o los responsables de dirección, que desea lograr excelentes resultados no debe ignorar la salud psicológica de su personal. Esto es particularmente importante en la actualidad cuando el equilibrio de poder dentro de las compañías está cambiando a favor de los empleados más calificados. (Zans, 2017. p. 51)

Para motivar al personal es necesario prestar atención a las relaciones humanas. La motivación es un producto de la participación, pero trabajar en conjunto no es fácil. Sin embargo, es posible aprender las reglas de las relaciones interpersonales. Por esta

razón, no es suficiente dedicarse solamente al desarrollo profesional; la estimulación de las capacidades sociales tiene la misma importancia. (Zans, 2017. p. 51)

Es imposible poder tener desarrollo económico, sin la aplicación de la comunicación, en el mundo globalizado donde nos desarrollamos, la vinculación espacial directa, (...), se requiere que las entidades sean cuidadosas en el proceso de comunicación, es necesario que dicho proceso refleje los valores, principios, características específicas de la entidad como de sus colaboradores, y con ello buscar la satisfacción laboral. (Zans, 2017, p. 57)

Hoy en día las organizaciones, consideran de gran importancia el clima organizacional, en vista del cumplimiento de sus metas y objetivos, es decir que aquellas organizaciones donde los trabajadores se ven motivados, tienen mejores resultados, y donde existe una estructura organizacional bien definida contribuye a tener clima organizacional óptimo para el desarrollo de las tareas. (Zans, 2017, p. 15)

Según **Tasayco (2017)** Afirma que:

En su tesis titulado: “Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral del Personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016” Tesis para optar el grado académico de: maestra en gestión pública.

En su objetivo general: Determinar la relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016. Asi como los objetivos específicos: - Determinar la relación entre el compromiso afectivo y el desempeño laboral del personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016. - Determinar la relación entre el compromiso de continuidad y el desempeño laboral del personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016. - Determinar la relación entre el compromiso normativo y el desempeño laboral del personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016. (Tasayco, 2017, p. 63)

Concluye lo siguiente:

Primera: Existe relación significativa entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016, hallándose un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,804\*\*, y nivel de significancia 0,000 lo que significó un nivel de relación positiva y alta entre las variables.

Segunda: Existe relación significativa entre el Compromiso afectivo y el desempeño laboral del personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016, hallándose un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,682\*\*y nivel de significancia 0,000 lo que significó un nivel de relación positiva y moderada entre las variables.

Tercera: Existe relación significativa entre el Compromiso de continuación y el desempeño laboral del personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016, hallándose un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,807\*\*y nivel de significancia 0,000 lo que significó un nivel de relación positiva y alta entre las variables.

Cuarta: Existe relación significativa entre el Compromiso normativo y el desempeño laboral del personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016, hallándose un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,753\*\* y nivel de significancia 0,000 lo que significó un nivel de relación positiva y alta entre las variables. (Tasayco, 2017, p. 95)

**Gallegos (2016)** en la cual indica:

En su tesis titulada: “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016”, Para optar el Grado de Magister en ciencias contables y financieras con mención en Auditoria y Gestión Tributaria. –Arequipa – Perú, en su objetivo general, cual es la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Publico gerencia Administrativa de Arequipa. (27)

**Montoya (2016)** Se refiere:

En su Tesis de titulado: “Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: CASO PTS PERÚ 2015”

En la cual concluyo lo siguiente:

La existencia de relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa PTS Perú. Este resultado prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación y permite fortalecer los hallazgos de los estudios realizados sobre la temática. Así mismo, se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los colaboradores de la empresa. (Montoya, 2016, p. 70)

Se concluye que existen investigaciones y estudios de caso que identifican y describen la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, así como en sus dimensiones específicas, lo que permite confirmar la primera hipótesis específica de la investigación. Es importante señalar que, debido a los pocos estudios sobre la relación de las variables, los resultados de los hallazgos no deben ser generalizados, sino aplicables a una realidad específica, en este caso, la empresa PTS Perú para el año 2015. (Montoya, 2016, p. 70)

La evaluación de desempeño es la forma más usada para medir y conocer el desenvolvimiento de los colaboradores en sus respectivos cargos y estimar su potencial de desarrollo. La importancia de esta evaluación radica en que, con los resultados de su aplicación, se pueden elaborar diversos planes, tales como capacitación, desarrollo del personal, remuneraciones y línea de carrera. Todo esto estableciendo las diferencias necesarias para cada colaborador de acuerdo con su desempeño. (Montoya, 2016, p. 70)

***Comentario:** Esto nos permite señalar que habiendo un buen clima organizacional en la institución los trabajadores pondrán desarrollar un mejor desempeño laboral.*



**Beltran y Palomino (2014)** sostiene que:

En la tesis titulada: “Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral” en su objetivo general “Formular estrategias de mejora en la gestión del clima laboral de la Institución Educativa Santísima Virgen de la Puerta, lo cual repercutirá positivamente en la satisfacción laboral de los docentes” (p.3).

En la cual concluye lo siguiente:

Los cuadros comparativos con otras instituciones educativas demuestran que existen un alto porcentaje de rotación, inasistencias por salud y pocas iniciativas académicas propuestas por los docentes en los últimos 3 años, lo cual demuestra que existe insatisfacción laboral en la institución educativa producto de la inadecuada gestión del clima laboral. (Beltran y Palomino, 2014, p. 55)

“Si bien solo se observan tres factores críticos en la medición del clima laboral, en el focus group y en las entrevistas a profundidad, se observaron ciertas deficiencias en los factores de autorrealización y comunicación” (Beltran y Palomino, 2014, p.55).

Se considera que las herramientas y/o soluciones planteadas no ostentan mayor onerosidad, pudiendo ser aplicadas en forma progresiva y priorizando las más urgentes. Esto generaría un mayor impacto para beneficio de la organización, conforme se ha demostrado en los lineamientos de viabilidad general de la propuesta. (Beltran y Palomino, 2014, p.55)

Para desarrollar las propuestas planteadas es necesario conseguir un compromiso de los directivos de la institución educativa, con el objetivo de no solo ejecutar las acciones propuestas, sino también para poder transmitir a los docentes las ideas a concretar y generar la participación de los mismos y así promover el compromiso de ellos con la institución. (Beltran y Palomino, 2014, p.55)

*Comentario: Esto nos permite señalar que existe una deficiente insatisfacción laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Santísima Virgen de la Puerta, que hay una alta rotación del personal producto de una inadecuada gestión administrativa.*

Yovera (2013) en la cual indica que:

En la tesis titulada: “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del instituto universitario de tecnología de Yaracuy”. En su Objetivo General “Analizar la influencia del Clima Organizacional en el desempeño del personal que labora en las unidades que conforman el área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy (IUTY).

Con los objetivos específicos: - 1. Describir el desempeño del personal que labora en las unidades que conforman el área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy (IUTY). - 2. Identificar los factores del Clima Organizacional que favorecen o inhiben el desempeño del personal que labora en las Unidades que conforman el Área Administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy. - 3. Proponer un cuerpo de lineamientos organizacionales para mejorar el clima organizacional en las unidades que conforman el área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy (IUTY), con base en los factores identificados. (p.19)

En la que concluye lo siguiente:

En relación con la descripción del desempeño del personal que labora en las unidades que conforman el área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy (IUTY), y desde la variable Desempeño Laboral, se establecieron tres dimensiones que fueron denominadas habilidades: Personales, Profesionales y Técnicas. (Yovera, 2013. p.90)

Las habilidades personales se establecieron mediante los indicadores remuneración, responsabilidad y compromiso – proactividad determinándose un porcentaje significativo de los funcionarios encuestado consideran que la remuneración que

reciben por el trabajo realizado no es suficiente para cubrir sus necesidades personales, de igual forma un alto porcentaje de los funcionarios considera que son abiertos para tomar decisiones y conseguir resultados. (Yovera, 2013. p.90)

Con relación al indicador comunicación se estableció que algunas veces la comunicación permite el desarrollo de los procesos en el área administrativa, y participa activamente como protagonista para el logro de los objetivos institucionales mediante el feedback con sus superiores y siempre existe intercambio e interacción comunicativa. (Yovera, 2013. p. 90)

En relación con la asertividad se determinó que casi siempre los funcionarios manejan adecuadamente las emociones negativas, contribuyendo siempre a mantener un clima armonioso y buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Expresan sus opiniones sin generar consecuencias negativas en los demás y se comunican en forma abierta y honesta con los demás miembros de la organización. (Yovera, 2013. p.91)

***Comentario:** Esto nos permite indicar que el personal considera que la remuneración que reciben por el trabajo realizado no es suficiente para cubrir sus necesidades personales, de igual forma un alto porcentaje de los funcionarios considera que son abiertos para tomar decisiones y conseguir resultados.*

Según Ramírez (2013) menciona que:

En su tesis titulada: “DISEÑO DEL TRABAJO Y DESEMPEÑO LABORAL INDIVIDUAL” En el Programa de Doctorado en Comportamiento Social y Organizacional de Madrid. En el objetivo general: “Aportar evidencia empírica acerca de la amplitud e intensidad de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual”.

Con sus objetivos específicos: Identificar, definir operacionalmente y medir las distintas dimensiones del desempeño laboral individual desde un punto de vista expandido. - Establecer las relaciones entre las distintas características de diseño del

trabajo y las distintas dimensiones del desempeño laboral individual. - Determinar en qué medida el desempeño laboral individual, en términos generales y específicos, viene explicado por las diferentes características de diseño del trabajo. (Ramírez, 2013. p. 142)

Llegó a las siguientes conclusiones:

El desempeño laboral individual es un constructo de naturaleza multidimensional por lo que es posible delimitarlo operacionalmente en cuatro componentes independientes y generalizables a distintos puestos y roles de trabajo: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo.

La expansión y/o extensión del número y significado de los componentes, tanto del diseño del trabajo como del desempeño laboral individual, permiten clarificar su eventual asociación, dado que posibilita atender al problema del criterio y, a su vez, alcanzar una mayor correspondencia con los avances científicos actuales en estos temas.

En su conjunto, las características motivacionales del trabajo, tanto de tarea como de conocimiento, pueden cumplir un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual, particularmente en cuanto al de tarea; no obstante, la contribución relativa de cada una de sus sub dimensiones no es homogénea.

La autonomía en la toma de decisiones es una característica de diseño del trabajo que juega un rol fundamental en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño laboral individual. Así, su relevancia puede llegar a ser crítica a la hora de planificar cambios orientados al mejoramiento de los resultados individuales. (Ramírez, 2013. p. 234-235)

*Comentario: Esto nos permite indicar que el desempeño individual puede llegar ser crítica a la hora de planificar el diseño del trabajo y el mejoramiento de los resultados.*

Según **Bardales (2016)** define que:

En sus tesis de maestría titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015” en su objetivo “Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015” (p.25), llegando a la siguiente conclusión que:

“Existe una relación directa y significativa entre la variable desempeño laboral con la variable clima organizacional, sustentada en el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) es igual a 0.511 y ratificada con el  $p$  valor que es 0.030. (...)” (Bardales, 2016, p.39).

La relación entre las dimensiones de comunicación, (0.614); confianza (0.672); y la variable del desempeño laboral es positiva y directa; pilares que fortalecen el desempeño laboral en la institución; sin embargo, las dimensiones de participación y motivación necesitan mayor atención de parte de los funcionarios de la institución. (Bardales, 2016, p.39)

“La relación entre las dimensiones de capacidad referida al puesto, (0.811) la responsabilidad en el desempeño de sus funciones (0:332) y las Relaciones interpersonales (0.814) se relacionan de manera directa con la variable de clima organizacional” (Bardales, 2016, p. 39).

La relación entre las dimensiones de comunicación, (0.614); confianza (0.672); y la variable del desempeño laboral es positiva y directa; pilares que fortalecen el desempeño laboral en la institución; sin embargo, las dimensiones de participación y motivación necesitan mayor atención de parte de los funcionarios de la institución. (Bardales, 2016, p.39).

“La relación entre las dimensiones de capacidad referida al puesto, (0.811) la responsabilidad en el desempeño de sus funciones (0:332) y las Relaciones interpersonales (0.814) (...), sin embargo, no es significativa” (Bardales, 2016, p.39).

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **Frederick Taylor y la administración científica**

En general, a Taylor se le reconoce como el padre de la administración científica y quizá ninguna otra persona tuvo un efecto mayor en el desarrollo temprano de la administración. Sus experiencias como aprendiz, obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía acerera le dieron una amplia oportunidad para aprender de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores, y ver las inmensas posibilidades de mejorar la calidad de la administración. (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, p.17)

Los principios fundamentales que encontró que subyacían al enfoque científico son los siguientes:

Reemplazar las reglas impositivas con ciencia (conocimiento organizado).

Lograr armonía, más que discordia, en la acción de grupo.

Lograr la cooperación de los seres humanos, más que el individualismo caótico.

Trabajar para obtener la producción máxima, más que una producción restringida.

Desarrollar a todos los trabajadores al mayor grado posible para su propia prosperidad y la de la compañía.

Es claro que estos preceptos básicos de Taylor no están muy alejados de las creencias fundamentales del gerente moderno. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.17-18)

#### **Henri Fayol, el padre de la teoría de la administración moderna**

Quizás el verdadero padre de la teoría de la administración moderna es el industrial francés Henri Fayol, quien identificó una amplia necesidad de principios y

enseñanzas administrativas. En consecuencia, identificó 14 de esos principios, a los cuales calificó como flexibles, no absolutos y útiles sin importar las condiciones cambiantes.

Veamos algunos de estos principios:

**Autoridad y responsabilidad.** Fayol sugirió que autoridad y responsabilidad están relacionadas, y que la segunda es consecuencia de la primera. Consideró a la autoridad como una combinación de factores oficiales derivados del puesto gerencial y personales compuestos de inteligencia, experiencia, valor moral, servicio anterior.

**Unidad de mando.** Los empleados deben recibir órdenes de un único superior.

**Cadena de escala.** Para Fayol esto es como una cadena de superiores desde los puestos más altos hasta los más bajos, de los que no hay que apartarse innecesariamente, entrarían en cortocircuito cuando al seguirlos de manera escrupulosa sería perjudicial.

**Esprit de corps.** Éste es el principio de la unión hace la fuerza y de una extensión del principio de unidad de mando, destaca la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para lograrlo.

**“Fayol** consideró que los elementos de la organización son las funciones de planear, organizar, comandar, coordinar y controlar” (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, p. 18)

El enfoque en el proceso administrativo o enfoque operacional de la teoría y ciencia administrativas conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial: lo que los gerentes hacen. Como otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, los principios y las técnicas que subyacen a la labor administrativa. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 26)

**Proceso de transformación administrativa.** Los gerentes tienen la tarea de transformar los insumos en resultados, de manera efectiva y eficiente. Por supuesto que el proceso de transformación puede verse desde perspectivas distintas; así, puede enfocarse en

funciones de la empresa tan diversas como finanzas, producción, personal y marketing.

Quienes pertenecen a la escuela del comportamiento humano se enfocan en las relaciones interpersonales, a su vez, los teóricos de los sistemas sociales se concentran en interacciones sociales y los que sostienen la teoría de las decisiones lo ven como series de decisiones. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.26).

“El enfoque más amplio y útil para el análisis de la tarea administrativa es utilizar las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar como marco para organizar dicho conocimiento” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.26).

“Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.30).

### **Planear**

Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas, hay varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir, como contratar y capacitar trabajadores para una línea de ensamblaje. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.30)

“Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.30).

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) en la cual indica que:

### **Organizar**

Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar una meta deben tener funciones que desempeñar, tal como los papeles que los actores desempeñan en una



obra, ya sea que ellos mismos las desarrollen, sean accidentales o fortuitas, o definidas y estructuradas por alguien que quiere asegurarse de que contribuyan de manera específica al esfuerzo del grupo. (p.30)

Las personas hacen tiene un propósito u objetivo definido: saben de qué manera se ajusta su objetivo de trabajo al esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, las herramientas y la información necesarias para realizar la tarea; todos podrían hacer lo que quisieran, pero seguro que la actividad sería más efectiva y se harían todas las tareas si se asigna una o dos personas. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 30)

El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles.

Diseñar una estructura organizacional efectiva no es una tarea gerencial sencilla; para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones se enfrentan muchos problemas, incluidos el de definir los tipos de trabajos que deben realizarse y el de encontrar a las personas que los hagan. (p.31)

### **Integrar el personal**

Requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar (...), para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.31)

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) indica que

### **Dirigir**

Es influir en las personas para que contribuyan a las metas; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar.

Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos. (p.31)

“(…) las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.31).

## **Controlar**

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.31)

“Planear debe preceder al control, los planes no se logran solos, sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.31)

Las actividades de control casi siempre se relacionan con la medición del logro. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, son bastante conocidos; cada uno de estos índices muestra si los planes funcionan, y si las desviaciones persisten deben tomarse medidas correctivas. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.31)

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) indica que:

“Cinco funciones administrativas esenciales: planeación, organización, integración de personal, dirección y control”.

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un gerente es asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan.

Ésta es la función de la **planeación**, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.

Tipos de planes

Los planes pueden clasificarse como:

1. Misiones o propósitos.
2. Objetivos o metas.
3. Estrategias.
4. Políticas.
5. Procedimientos.
6. Reglas.
7. Programas.
8. Presupuestos. (p.108)

## **Procedimientos**

Son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades. Por ejemplo, la Case Western University resume su proceso de evaluación en tres pasos: 1. Establecer los objetivos de desempeño. 2. Realizar una revisión de los objetivos a medio año. 3. Realizar un análisis del desempeño al final del periodo. (p. 112)

Para eliminar los obstáculos al desempeño derivados de la confusión e incertidumbre de las asignaciones se debe diseñar una estructura organizacional que especifique quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados; asimismo, proporcionar redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa. (P. 200)

## **Organización**

Es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa, pero para la mayoría de los gerentes en funciones el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. En esta obra el término general se utiliza para referirse a una estructura formal de funciones, aun cuando en ocasiones se refiera a una empresa. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p. 200)

“Existe una lógica fundamental para organizar, proceso que consiste en los siguientes seis pasos”

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos.
4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información. (p. 212)

La función gerencial de integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes

actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p. 284)

Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos. Muchos autores de la teoría de la administración consideran la integración de personal como una fase del proceso de organización; sin embargo, en esta obra integrar personal se identifica como una función gerencial independiente por varios motivos. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p. 284)

La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Como mostrará el análisis de esta función, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración. (p. 386)

Robbins & Coulter (2010) afirma que la:

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades de MASLOW**

La teoría más conocida acerca de la motivación es probablemente la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, psicólogo que propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

Necesidades fisiológicas. Las necesidades de una persona de comida, bebida, refugio, sexo, y otros requerimientos físicos.

Necesidades de seguridad. Las necesidades de una persona de seguridad y protección ante el daño físico y emocional, así como la seguridad de que las necesidades físicas se seguirán cubriendo.

Necesidades sociales. Las necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

“Necesidades de estima. Las necesidades de una persona de factores internos de estima, como el respeto por sí mismo, la autonomía y el logro, y los factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención” (Robbins y Coulter, 2010, p. 342).

“Necesidades de autorrealización. Las necesidades de una persona de crecimiento, de lograr su potencial y de realización personal; la motivación para convertirse en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser” (Robbins y Coulter, 2010, p. 342).

### **Teoría X y Teoría Y de McGREGOR**

Robbins y Coulter (2010), según el libro Douglas McGregor, manifiesta que:

Al proponer dos supuestos sobre la naturaleza humana: la Teoría X y la Teoría Y. De manera muy simple, la Teoría X es una visión negativa de las personas, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente. (p.342)

La Teoría Y es una visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autodirección. McGregor creía que los supuestos de la Teoría Y debían guiar la práctica gerencial y proponía que la participación en la toma de decisiones, los trabajos de responsabilidad y desafíos, así como las buenas relaciones en el grupo, maximizarían la motivación de los empleados. (Robbins y Coulter, 2010, p. 342)

### **Teoría de los dos factores de HERZBERG**

“Frederick Herzberg, en su teoría de los dos factores (también llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral”.

Herzberg quería saber cuándo la gente se sentía excepcionalmente bien (satisfecha) o mal (insatisfecha) en sus puestos. Concluyó que las respuestas de las personas

cuando se sentían bien acerca de su empleo eran muy diferentes de las que daban cuando se sentían mal. (Robbins y Coulter, 2010, p. 343)

Ciertas características estaban consistentemente relacionadas con la satisfacción laboral, y otras se relacionaban con la insatisfacción laboral. Cuando las personas se sentían bien en cuanto a sus trabajos, tendían a citar factores intrínsecos propios del puesto mismo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. (Robbins y Coulter, 2010, p. 343)

“Cuando se sentían insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos que se presentaban a partir del contexto laboral, como las políticas y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales” (Robbins y Coulter, 2010, p. 343).

**Chiavenato (2011)** Sostiene que:

Los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación. Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. (p. 41)

Lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2011, p. 41)

### **Jerarquía de las necesidades según Maslow**

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. (Chiavenato, 2011, p. 43)

“La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana” (Chiavenato, 2011, p. 43).

“En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cuspide están las mas elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias). Muestra esta organización jerárquica” (Chiavenato, 2011, p. 43).

#### *Necesidades fisiológicas:*

Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción ciclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. (Chiavenato, 2011, p. 43)

La vida humana es una constante búsqueda de satisfacción de las necesidades elementales más impostergables (...) se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo A pesar de ser comunes a todos los seres humanos, requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando no se satisface alguna de estas necesidades, dirige la orientación de la conducta. (Chiavenato, 2011, p. 43)

#### *Necesidades de seguridad*

Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de estas necesidades. (Chiavenato, 2011, p. 43)

“las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquellas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia del individuo. Tienen gran



importancia, pues en la vida organizacional las personas dependen de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 43).

#### Necesidades sociales

“Surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y seguridad)” (Chiavenato, 2011, p. 44).

Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falla de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa. (Chiavenato, 2011, p. 44)

#### *Necesidades de aprecio*

“Relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en si mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal. (Chiavenato, 2011, p. 44)

La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en si mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Si estas necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden generar desanimo o actividades compensatorias. (Chiavenato, 2011, p. 44)

#### *Necesidades de autorrealización*

Son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse

continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. (Chiavenato, 2011, p. 44)

### **Teoría de los dos factores de HERZBERG**

“En tanto Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg se basa en el ambiente externo (perspectiva extravertida)”.

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

#### **Factores higiénicos:**

Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades. (Chiavenato, 2011, p. 45)

Los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo, e indica que solo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. (Chiavenato, 2011, p. 45)

#### ***Factores motivacionales:***

“Se refieren al contenido del puesto, a las ureas y las obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales”.

El termino *motivación* comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de ureas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores

motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. (Chiavenato, 2011, p. 45)

### **El modelo contingencial de motivación de VROOM**

La teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades, y la de Herzberg, en dos clases de factores. Ambas parten de la suposición implícita de que existe "una mejor manera" de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas o la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia demuestra que la gente reacciona de manera diferente de acuerdo con su situación.

La teoría de motivación de Victor H. Vroom" se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación *para* producir.

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar-objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. la capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en el. (Chiavenato, 2011, p. 47).

Según Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

1. *Objetivos personales.* Estos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.

2. *Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad.*

Si un objetivo importante del trabajador es tener un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de aceptación social en su grupo, tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo de sus compañeros.

3. *Percepción de su influencia en su productividad* Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tendera a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija. (Chiavenato, 2011, p. 47)

## **Teoría de las Expectativas**

En sus trabajos sobre motivación, Lawler III encontró contundentes evidencias de que el dinero motiva el desempeño y ciertos comportamientos, como el compañerismo y la dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero presenta poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayoría de las organizaciones.

En muchas de ellas, la relación no consistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones:

El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño. Como el refuerzo es débil y rezagado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.

Las evaluaciones del desempeño no generan diferencias salariales, pues a los gerentes y evaluadores no les gusta enfrentar a personas de bajo desempeño que no están dispuestas a dejar de recibir algún incentivo salarial o a recibir uno menor que sus colegas que reportan un mejor desempeño. De esta manera, los salarios tienden a mantenerse en un término medio, no recompensan un desempeño excelente y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño. (Chiavenato, 2011, p. 48)

La política de remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales, que son de carácter genérico y reglamentan indistintamente los salarios con el fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se establecen de manera uniforme, sin distinción del buen o mal desempeño.

El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del homo economicus difundido por la teoría de la administración científica de Taylor, y que tanto combatió. Este prejuicio aún existe, y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando, en realidad, es una de las principales razones que motivan a las personas a trabajar en una organización. (Chiavenato, 2011, p. 49)

Lawler III concluye que existen dos bases sólidas para su teoría:

Las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Con él se adquieren muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales. (Chiavenato, 2011, p. 49)

“Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer ese tipo de percepción”. (Chiavenato, 2011, p. 49)

### **Chiavenato (2011)**

Las teorías más conocidas sobre motivación se relacionan con las necesidades humanas. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.

### **Jerarquía de las necesidades según Maslow**

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias). (p. 43)

**Castrillón (2014)** nos dice que:

Según **Elton Mayo** y su equipo propusieron una nueva teoría de la motivación: el ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas.

“La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se direcciona a desarrollar los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades”.

La escuela de las relaciones humanas permitió mirar dos ambientes a la teoría administrativa en dos orientaciones. La primera es la ecuación humana: el éxito de las empresas depende directamente de las personas, hoy se reconoce como la gestión del talento humano. La segunda orientación es nuevo papel del administrador, que debe saber transmitir la información y el conocimiento, además debe liderar, motivar y conducir a las personas al cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos. (P. 23)

**Comunicación**

“Es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (p.456)

“En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa”.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro.
3. Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
6. Controlar el desempeño. (p.456)

En las empresas de hoy la información debe fluir más rápido que nunca, hasta una breve interrupción en una línea de producción de rápido movimiento puede ser muy costosa en términos de pérdidas productivas; por tanto, es esencial comunicar rápidamente los problemas de producción para tomar una acción correctiva. Otro elemento importante es la cantidad de información, que ha aumentado enormemente con los años y, a menudo, ocasionado una sobrecarga de datos. (p.459)

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Tradicionalmente se destacó la comunicación descendente, pero hay bastante evidencia de que habrá problemas si sólo fluye hacia abajo; de hecho, puede sostenerse que para ser efectiva debe empezar en el subordinado, lo que significa que primordialmente debe ser ascendente. (p.461)

La comunicación descendente fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe sobre todo en organizaciones con una atmósfera autoritaria. Los medios utilizados

para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y hasta comunicación informal. (p.461)

La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Por desgracia a menudo los gerentes entorpecen este flujo en la cadena de comunicación, ya que filtran los mensajes y no transmiten la información en especial las noticias desfavorables a sus jefes; sin embargo, su transmisión objetiva es esencial para propósitos de control. La alta gerencia necesita saber de manera específica los hechos del desempeño de la producción, información de marketing, datos financieros, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etcétera. (p.462)

La comunicación cruzada combina el flujo horizontal de información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, con el flujo diagonal, entre los de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellos. Este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. (p.463)

“Existen diferentes métodos y canales de comunicación: algunos son verbales, otros son escritos y los hay que utilizan tecnología de la información. Van desde la comunicación en persona, hasta las reuniones de grupo y los diversos tipos de comunicación escrita” (p.465).

La tecnología se emplea para ciertos tipos de comunicación, como los teléfonos alámbricos e inalámbricos, el fax, el correo de voz, el correo electrónico, así como la teleconferencia y la videoconferencia. Se destacaron algunas ventajas y desventajas de diversos tipos de comunicación, entre ellas la rapidez de la realimentación, la facilidad de uso, el costo y tiempo, así como la formalidad e informalidad. (p.465)

La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Como mostrará el



análisis de esta función, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración. (p.386)

Según **Chiavenato (2011)** indica que:

“Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. Ésta se define como la transferencia de información o de significado de una persona a otra”.

Es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. (Chiavenato, 2011, p. 50)

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por tanto, ese capital vale más en la medida en que influya en las acciones y destinos de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 58)

“Un excelente lugar de trabajo; oportunidad de crecimiento, educación y carrera; reconocimiento y recompensas, salario, beneficios e incentivos, capacidad de empleo y de ocupación; calidad de vida en el trabajo; participación en las decisiones; distracción, alegría y satisfacción” (Chiavenato, 2011, p. 69).

Enfocarse en la misión organizacional; enfocarse en la visión del futuro de la organización; enfocarse en las metas y resultados; enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos; enfocarse en el trabajo participativo en equipo; compromiso y dedicación; talento, habilidad y competencia; aprendizaje constante y crecimiento profesional; ética y responsabilidad social. (Chiavenato, 2011, p. 69)

“La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas” (Chiavenato, 2011, p. 80).

### **Recursos humanos**

“Recursos humanos, Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles” (Chiavenato, 2011, p. 81)

Nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. (Chiavenato, 2011, p. 81)

“Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etcétera. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Chiavenato, 2011, p. 81)

### **Recursos Administrativos**

Comprenden todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Son todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria más allá de los esquemas de coordinación e integración. (Chiavenato, 2011, p. 82)

### **Chiavenato (2011)**

### **Equipos de trabajo**

Una fuerte tendencia en el diseño moderno de puestos es la creación de equipos de trabajo. De preferencia, deben ser autónomos o auto administrados. Son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones respecto de la realización del trabajo, como programación, horario, métodos y procesos.

“Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, ureas compartidas y responsabilidad por el trabajo ‘administrativo’ de nivel superior” (Chiavenato, 2011, p. 185).

### **Método del cuestionario**

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor. Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y | rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas. (Chiavenato, 2011, p. 194)

### **Teorías del Clima Laboral**

Para Domínguez, Ramírez y García (2013) El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, así como los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral, con el fin de delimitar esta variable en el presente estudio es necesario tomar como referente algunas de las teorías del comportamiento organizacional.

Sin pretender agotar todas los enfoques que existen del clima organizacional, sino recuperan aquellas que ofrezcan un acercamiento al objeto de estudio desde el ámbito educativo y que reflejen la posición teórica del presente trabajo, con tal fin es importante y fundamental que partamos analizando dos de los diversos enfoques que

han dado sustento a las dimensiones usadas para evaluar el clima laboral en una institución educativa.

### **Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert**

Likert, (1974) citado por Brunet, (1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. De acuerdo con Brunet, se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

En Brunet, (1987) estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización, es así que la combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos subsistemas (p.33).

### **Desempeño laboral**

Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. (Gallegos, 2016, p. 30)

### **La Evaluación del Desempeño**

Actualmente, la evaluación de desempeño es la forma más utilizada para estimar o medir el actuar del individuo en sus labores y su potencial de desarrollo. Las empresas dan gran importancia en medir el desempeño de sus colaboradores para poder realizar diversos planes de acción. Son variados los conceptos que se brindan sobre la temática, por lo cual es importante analizar algunos de ellos para comprender su alcance. (Montoya, 2016, p.14)

Importancia de la Evaluación de Desempeño Son varias las razones por las que se evalúa el desempeño de las personas en las organizaciones. González y Olivares (2004) mencionan que es importante, ya que permite diferenciar a los trabajadores que realizan un buen trabajo de los que solamente cumplen o, en algunos casos, simulan. Asimismo, ayuda a identificar a los trabajadores que se limitan a obedecer a su supervisor y a aquellos que hacen algo más de lo que se les solicita. (Montoya, 2016 p. 16)

**Montoya (2016)** nos dice que:

Las relaciones más representativas son las siguientes: la dimensión responsabilidad (clima), entendida como la apreciación de normas, políticas y procedimientos que se deben cumplir para la realización de las labores con la dimensión orientación de resultados (desempeño); la dimensión apoyo (clima), entendida como el sentimiento de colaboración que se percibe dentro de la empresa, tanto entre pares como en los niveles superior e inferior con la dimensión trabajo en equipo (desempeño); la dimensión normas (clima), entendida como percepción sobre el interés que pone la empresa en el cumplimiento de normas.

“Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización”.

Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos. (p. 10)

La planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. A través de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia repentina de personal. (Robbins y Coulter, 2010, p.210).

Cuando una organización ha invertido una cantidad de dinero significativa en el reclutamiento, selección, orientación y capacitación de los empleados, los quiere conservar, especialmente a aquellos empleados competentes y de alto desempeño. Dos actividades de la administración de RH que juegan un papel importante en la retención de estos empleados son el manejo del desempeño del empleado y el desarrollo de un programa apropiado de compensación y beneficios. (Robbins y Coulter, 2010, p.217)

Manejo del desempeño de los empleados; los gerentes necesitan saber si los empleados realizan su trabajo de modo eficiente y efectivo o si es necesaria una mejora. Esto es lo que hace el sistema de manejo del desempeño: establece los estándares de desempeño utilizados para evaluar el desempeño del empleado. ¿De qué manera evalúan los gerentes el desempeño de los empleados? Aquí es donde entran los diferentes métodos de evaluación del desempeño. (Robbins y Coulter, 2010, p.217)

#### **1.4. Formulación del Problema**

¿Cuál es la relación entre el procedimiento administrativo y el desempeño laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo?

#### **1.5. Justificación del Estudio**

El estudio de la investigación es importante porque actualmente los procedimientos administrativos se utilizara para identificar las actividades laborales de los trabajadores de la facultad ya que esto proporciona una mejor servicio a los usuarios de pregrado que

tiene que realizar sus trámites documentario, en mejorar y para agilizar la información requerida por los usuarios.

Por ello se consideró realizar una evaluación con relación de los procedimientos administrativos y su desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad de Derecho en la cual es importante para monitorear la eficiencia y la atención de los servicios que realiza los administrativos, para identificar la problemática que existe hoy en día a través de los resultados obtenidos podemos cumplir con los objetivos propuestos para brindar una mejor calidad de atención al público.

### **Justificación Teórica**

Mediante la aplicación de la teorías científicas y conceptos básicos de los procedimientos administrativos con relación a su desempeño laboral en la facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

“En investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente” (Bernal, 2010, p.106).

### **Justificación Práctica**

En la investigación de los procedimientos administrativos y su relación con el desempeño laboral de los administrativos de la Facultad de Derecho se debe realizar un planteamiento de los procedimientos de gestión y así cumplir con los objetivos propuestos en la institución.

“Se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo” (Bernal, 2010, p. 106).

Los estudios de investigación de pregrado y de posgrado, en el campo de las ciencias económicas y administrativas, en general son de carácter práctico, o bien, describen o analizan un problema o plantean estrategias que podrían solucionar problemas reales si se llevaran a cabo (Bernal, 2010, p.106).

### **Justificación Metodológica**

“En investigación científica, la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable” (Bernal, 2010, p.106).

#### **1.6. Hipótesis**

Existe relación significativa entre el procedimiento administrativo y el desempeño laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

#### **1.7. Objetivos**

##### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre los procedimientos administrativos y el desempeño laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque.

##### **1.7.2. Objetivos Específicos**

Identificar los procedimientos administrativos en los trabajadores administrativos en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.



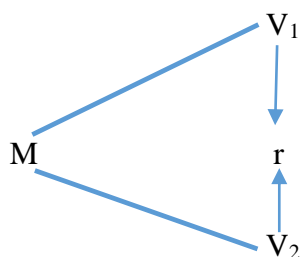
Establecer el nivel del desempeño laboral de los administrativos en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Analizar la relación entre las dimensiones de los procedimientos administrativos con las dimensiones del desempeño laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

El diseño de investigación es descriptivo – correlacional, estableciendo si existe grado y correlaciona, de las variables de estudio.



Donde:

M = Representa la Muestra en estudio

V<sub>1</sub> = Variable 1: Procedimiento Administrativo

V<sub>2</sub> = Variable 2: Desempeño Laboral

r = Relación entre las dos variables

### Investigación descriptiva

Describimos las diferentes situaciones de los procedimientos administrativos y su relación con el desempeño laboral de la Facultad de Derecho de la UNPRG,

El diseño de la presente investigación que se utilizara es descriptivo orientado a los procedimientos administrativos y su relación con el desempeño laboral de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

## **Descriptivo**

Porque describiremos el problema de la investigación de los procedimientos administrativos de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

## **Correlacional,**

Porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre las dos variables la independiente y la dependiente de la presente investigación.

### **2.2. Variable, Operacionalización**

Variable Independiente:      Procedimientos Administrativos

Variable Dependiente:      Desempeño Laboral

#### **2.2.1. Definición Conceptual**

### **Procedimientos Administrativos**

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.108)

### **Desempeño Laboral**

Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. (Gallegos F. 2016, p. 30)

### 2.2.2. Operacionalización de las Variables

VARIABLES	CATEGORIAS	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Bueno (3) Regular (2) Bajo (1)	Planeación	Plan de procedimientos Diagnostico Determinación de los objetivos y planeación estratégica. Propuesta de una implementación	Cuestionario
		Organización	Diseño de la estructura organizacional. Métodos trabajo de operación. Procesos de organización Estructura organizacional	
		Dirección	Directiva en procedimientos administrativos. Política, Directrices y conducción del personal. Dirección, supervisión y motivación del personal. Procesos en la toma las decisiones. Controles y evaluación en los procedimientos administrativos. Monitoreo en la aplicación de los procedimientos Administrativos.	
		Control	Administrativos.	
DESEMPEÑO LABORAL	Totalmente de Acuerdo De acuerdo Desacuerdo Ninguno	Trabajo en Equipo	El Trabajo en equipo es política de la organización. Es fácil trabajar con los compañeros de diferentes áreas. Cuando se reúnen todos aportan de manera coherente para el Logro de los objetivos Respetan las opiniones de todos los integrantes del equipo.	Cuestionario
		Comunicación	Los trabajadores se comunican con claridad. Los funcionarios se dirigen con respeto hacia sus colaboradores. La comunicación es asertiva entre funcionario y trabajador	
		Responsabilidad	Cumple con su manual de organización y funciones. Conoce su función que realiza	
			Realiza sus actividades laborales de manera eficiente y eficaz. Cumple con sus funciones en el tiempo indicado.	

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES	CATEGORÍAS	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
V. I Procedimientos Administrativos	Bueno (3) Regular (2) Bajo (1)	Planificación	ítems: 5,9,10,13,14,18	Cuestionario de Procedimiento Administrativo
		Organización	ítems: 1,3,8,12,15	
		Dirección	ítems: 2,11,16,17,19	
		Control	ítems: 4,6,7,20	
V. D Desempeño Laboral	Bueno (3) Regular (2) Bajo (1)	Trabajo en Equipo	ítems: 1,2,9,12,15	Cuestionario del Desempeño Laboral
		Responsabilidad	ítems:4,7,8,10,13,14, 17,18,20	
		Comunicación	ítems: 3,5, 6,11, 16,19	

Fuente: Elaboración propia

### **2.3. Población y Muestra**

Según **Bernal, C. (2010)** población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación” (p.160).

#### **Población**

La población del presente estudio de investigación está constituido por 20 administrativos que laboran en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque.

Según **Bernal, C. (2010)** “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.161).

#### **Muestra**

Se tomara en cuenta la totalidad de la población que pertenecen a los trabajadores administrativos en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

### **2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

“Los instrumentos que se utilizó son de Guía de Cuestionario, en la cual se procedió a elaborar las variables a través de las dimensiones e indicadores que se desarrolló en la investigación a los trabajadores administrativos de la facultad”.

#### **Instrumento 1: Escala de Procedimientos Administrativos PA – SPC**

##### Ficha Técnica

Nombre	: Procedimientos Administrativos PA - SPC.
Autora	: Rosaura Gastulo Morante.
Administración	: Individual

Duración	: 15 minutos aproximadamente.
Aplicación	: Trabajadores De La Facultad De Derecho y Ciencias Políticas De La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque.
Significación	: Los procedimientos administrativos de la Facultad de Derecho aplicada a los Trabajadores de la institución.

**Instrumento 2:** Escala de Desempeño Laboral DL – SPC

Ficha Técnica

Nombre	: Desempeño Laboral DL – SPC.
Autora	: Rosaura Gastulo Morante.
Administración	: Individual
Duración	: 15 minutos aproximadamente.
Aplicación	: Trabajadores de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas De La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque.
Significación	: Desempeño Laboral de los administrativos de la Facultad.

**Validez y confiabilidad**

**Validez.-** Se utilizara los instrumentos validos mediante el indicador Alfa de Crombach con un índice cercano a uno.

**Confiabilidad.-** En las correlaciones de Alfa de Crombach, el nivel de confianza estadística es del 95%.

Para que un mecanismo de selección sea válido debe existir una relación probada entre el mecanismo de selección y algunos criterios relevantes, los gerentes utilizar

el puntaje obtenido en pruebas como mecanismo de selección de empleados, a menos que exista una clara evidencia de que, una vez en el puesto, los individuos con el puntaje más alto en las pruebas superen a los de menor puntaje. Es problema de los gerentes demostrar que cualquier mecanismo de selección que utilicen para diferenciar a los candidatos esté relacionado de forma válida con el desempeño en el puesto.

En una prueba confiable, el puntaje debe permanecer consistente en el tiempo, si se asume que las características a medir también son estables. Ningún mecanismo de selección se puede aplicar si no es confiable. (Robbins y Coulter, 2010, p.213)

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

Luego se procederá a la recolección de datos que se obtendrán de la información requerida a través de un cuestionario realizado a los administrativos de la facultad.

Se realizará la validación de los expertos del instrumento que se recogerá de la información realizada que se obtendrá del cuestionario ejecutado a los trabajadores. Se procesara a través de tablas y figuras, así mismo serán resueltos y analizados a través de los Programas SPS y Microsoft Excel.

## **2.6. Aspectos éticos**

En la investigación es importante la confiabilidad de los datos obtenidos de los trabajadores de la facultad, a través de la aplicación de encuesta. Con relación a la validez y confiabilidad del instrumento, la validez se reflejara en la interpretación de los resultados y la confiabilidad en el análisis de los datos obtenidos.

El trabajo de investigación cumplen con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa, el cual ha cumplido con respetar la información bibliográfica por ello hace referencia los autores de la investigación.



### III. RESULTADOS

#### 3.1. Resultados de los Objetivos

*Relación de los procedimientos administrativos y su desempeño laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la UNPRG - Lambayeque.*

**Tabla 1.**

*Relación de los procedimientos administrativos y su desempeño laboral.*

Pearson		PROCEDIMIENTOS	DESEMPEÑO
PROCEDIMIENTOS	Correlación de Pearson	1	,891**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	,891**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta realizada a los administrativos de la FDCP – UNPRG.

#### **Interpretación:**

En la Tabla 01 se observa que el valor de la prueba del coeficiente de Correlación de Pearson es altamente significativa al nivel ( $p < 0.01$ ), este resultado indica que, existe relación entre el procedimiento administrativo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

## Objetivos específicos

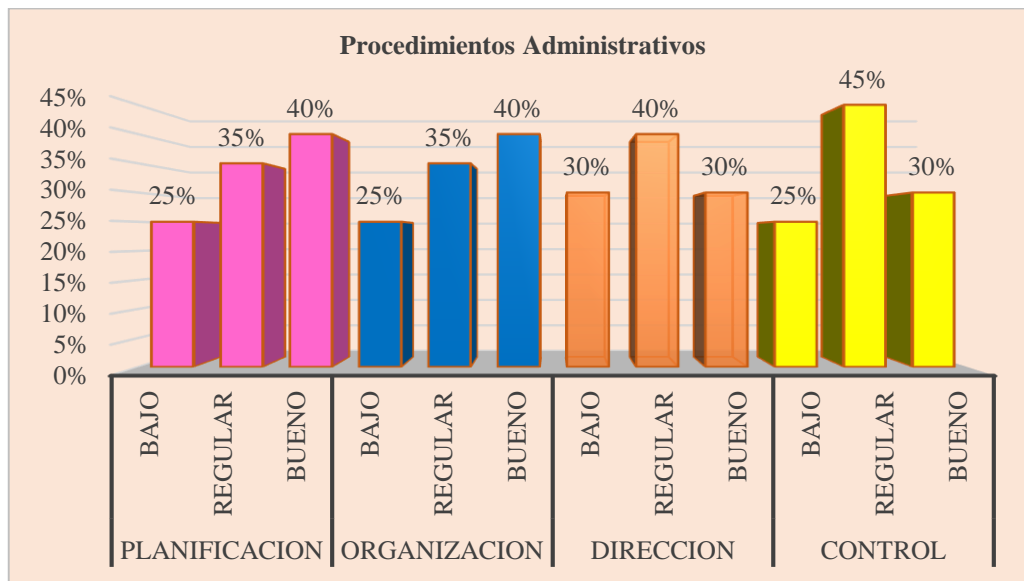
### *Procedimientos administrativos de los trabajadores administrativos en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.*

**Tabla 2**

*Dimensiones de los Procedimientos administrativos en la FDCP-UNPRG*

<b>Procedimiento Administrativo</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Planificación	Bajo	5	25%
	Regular	7	35%
	Bueno	8	40%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
Organización	Bajo	5	25%
	Regular	7	35%
	Bueno	8	40%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
Dirección	Bajo	6	30%
	Regular	8	40%
	Bueno	6	30%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
Control	Bajo	5	25%
	Regular	9	45%
	Bueno	6	30%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos de la FDCP – UNPRG



**Figura 1.** Procedimientos administrativos de los trabajadores FDCP - UNPRG.

### **Interpretación:**

En la Tabla 2 y figura 1, podemos observar que en los procedimientos administrativos la dimensión de control el que más predomina es el nivel regular con el 45%, seguido de las dimensiones de planificación y organización el nivel bueno con el 40%, y el 30% de nivel bajo es de dirección en lo que se refiere a los procesos que se realizan en la facultad.

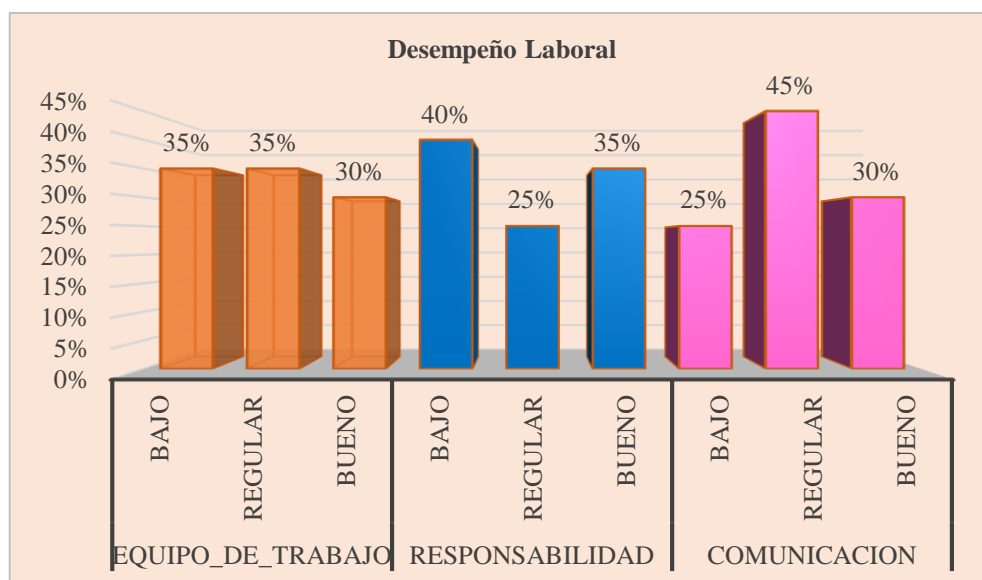
**Establecer el nivel del desempeño laboral de los administrativos en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.**

**Tabla 3**

*Dimensiones del Desempeño Laboral en la FDCP-UNPRG*

Desempeño Laboral		Frecuencia	Porcentaje
Equipo de trabajo	Bajo	7	35%
	Regular	7	35%
	Bueno	6	30%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
Responsabilidad	Bajo	8	40%
	Regular	5	25%
	Bueno	7	35%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
Comunicación	Bajo	5	25%
	Regular	9	45%
	Bueno	6	30%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los administrativos de la FDCP - UNPRG.



**Figura 2.** Desempeño Laboral de los trabajadores en la FDCP - UNPRG.

**Interpretación:**

En la Tabla 3 y figura 2 nos indica que de 20 trabajadores, en la frecuencia de 9 administrativos, podemos observar que la comunicación de los trabajadores es regular en un 45% y un 30% bueno; también nos indica que de 8 trabajadores la responsabilidad es de nivel bajo en un 40 % en el desempeño laboral y en la dimensión de equipo de trabajo se observa que el 35% es del nivel bajo y regular en el nivel de desempeño.

*Analizar la relación entre las dimensiones del procedimiento administrativo con las dimensiones del desempeño laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.*

**Tabla 4**

*Relación entre las Dimensiones del procedimiento y el Desempeño Laboral*

Procedimiento Administrativo		Desempeño Laboral		
		Equipo trabajo	Responsabilidad	Comunicación
Planificación	Correlación de Pearson	,778**	,763**	,662**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001
	N	20	20	20
Organización	Correlación de Pearson	,694**	,769**	,661**
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,002
	N	20	20	20
Dirección	Correlación de Pearson	,673**	,598**	,684**
	Sig. (bilateral)	,001	,005	,001
	N	20	20	20
Control	Correlación de Pearson	,627**	,498*	,628**
	Sig. (bilateral)	,003	,026	,003
	N	20	20	20

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos de la FDCP - UNPRG.

**Interpretación:**

En la tabla 4, se observa que, el valor del coeficiente de Correlación de Pearson es significativa al nivel de ( $p < 0.01$ ), esto indica que existe relación significativa entre las dimensiones de los procedimientos administrativos (Planificación, Organización, Dirección y Control) con las dimensiones del Desempeño Laboral (Equipo de trabajo, Responsabilidad y Comunicación) en los trabajadores de la facultad.

#### IV. DISCUSIÓN

En la presente tesis titulada Procedimientos Administrativos y Desempeño Laboral en la Facultad Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque, realizada a los administrativos se ha obtenido los siguientes resultados que se ponen a discusión:

La Facultad cuenta con 20 trabajadores administrativos profesionales, técnicos y personal de servicio, la cual se ha realizado como instrumento un cuestionario de 20 preguntas con la validación de la Dra. Sonia Palma y expertos en la materia.

En tabla y figura 1. Se aprecia que el valor de la prueba del coeficiente de Correlación de Pearson es altamente significativa al nivel ( $p < 0.01$ ), esto indica que, existe relación entre el procedimiento administrativo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas la UNPRG.

En la Tabla 2 y figura 1, podemos observar que en los procedimientos administrativos las dimensiones de planificación y organización lo que predominan es el nivel bueno con un 40%, en las dimensiones de dirección el 40% es regular mientras que el control es de 45%, y control el nivel es el regular y un 25% de nivel bajo es de planificación, organización y control en lo que se refiere a los procesos que se realizan.

Estos resultados se corroboran con la siguiente teoría:

Este resultado se compara con **Koontz, Wehrich y Cannice (2012)** nos dice que **Henri Fayol**, es el padre de la teoría de la administración moderna Quizás el verdadero padre de la teoría de la administración moderna es el industrial francés Henri Fayol, quien identificó una amplia necesidad de principios y enseñanzas administrativas (...)

El enfoque en el proceso administrativo de la teoría y ciencia administrativas conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial: lo que los gerentes hacen. Como otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, los principios y las técnicas que subyacen a la labor administrativa. (...).

Los gerentes tienen la tarea de transformar los insumos en resultados, de manera efectiva y eficiente. Por supuesto que el proceso de transformación puede verse desde perspectivas distintas; así, puede enfocarse en funciones de la empresa tan diversas como finanzas, producción, personal y marketing. Quienes han escrito sobre administración observan el proceso de transformación en términos de sus enfoques particulares; en concreto, quienes pertenecen a la escuela del comportamiento humano se enfocan en las relaciones interpersonales, a su vez, los teóricos de los sistemas sociales se concentran en interacciones sociales y los que sostienen la teoría de las decisiones lo ven como series de decisiones; sin embargo, el enfoque más amplio y útil para el análisis de la tarea administrativa es utilizar las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar como marco para organizar dicho conocimiento. (p.26)

Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar. (p.30)

En la Tabla 3 y figura 2 indica que de 20 trabajadores, en la frecuencia de 9 administrativos, podemos observar que la comunicación de los trabajadores es regular en un 45% y un 30% bueno; también nos indica que de 8 trabajadores la responsabilidad es de nivel bajo en un 40% en el desempeño laboral y en la dimensión de equipo de trabajo se observa que el 35% es del nivel bajo y regular.

Este resultado se compara con **Bardales, V. (2016)** en su tesis titulada: “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015”, nos dice que: “La relación



entre las dimensiones de comunicación, (0.614); confianza (0.672); y la variable del desempeño laboral es positiva y directa; pilares que fortalecen el desempeño laboral en la institución; sin embargo, las dimensiones de participación y motivación necesitan mayor atención de parte de los funcionarios de la institución. 5.5. La relación entre las dimensiones de capacidad referida al puesto, (0.811) la responsabilidad en el desempeño de sus funciones (0:332) y las Relaciones interpersonales (0.814) (...), sin embargo, no es significativa. (p.39)

Este resultado se compara con la tesis de **Zans A. (2017)** titulada: “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”, en donde indica que “Un administrador, gerente o los responsables de dirección, que desea lograr excelentes resultados no debe ignorar la salud psicológica de su personal. Esto es particularmente importante en la actualidad cuando el equilibrio de poder dentro de las compañías está cambiando a favor de los empleados más calificados. Para motivar al personal es necesario prestar atención a las relaciones humanas. La motivación es un producto de la participación, pero trabajar en conjunto no es fácil. Sin embargo, es posible aprender las reglas de las relaciones interpersonales. Por esta razón, no es suficiente dedicarse solamente al desarrollo profesional; la estimulación de las capacidades sociales tiene la misma importancia. (p. 51)

En la tabla 4, se observa que, el valor del coeficiente de Correlación de Pearson es significativa al nivel de ( $p < 0.01$ ), esto indica que existe relación significativa entre las dimensiones de los procedimientos administrativos (Planificación, Organización, Dirección y Control) con las dimensiones del Desempeño Laboral (Equipo de trabajo, Responsabilidad y Comunicación) en los trabajadores de la facultad.

Este resultado se compara con **Bardales, V. (2016)** en su tesis titulada: “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015” en la cual existe una relación directa y significativa entre la variable desempeño laboral con la variable clima organizacional, sustentada en el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) es

igual a 0.511 y ratificada con el p valor que es 0.030. (...). La relación entre las dimensiones de comunicación, (0.614); confianza (0.672); y la variable del desempeño laboral es positiva y directa; pilares que fortalecen el desempeño laboral en la institución; sin embargo, las dimensiones de participación y motivación necesitan mayor atención de parte de los funcionarios de la institución. 5.5. La relación entre las dimensiones de capacidad referida al puesto, (0.811) la responsabilidad en el desempeño de sus funciones (0:332) y las Relaciones interpersonales (0.814) se relacionan de manera directa con la variable de clima organizacional. (p.39)

Estos resultados se corroboran con las teorías:

**Chiavenato (2011)** afirma que:

Las evaluaciones del desempeño no generan diferencias salariales, pues a los gerentes y evaluadores no les gusta enfrentar a personas de bajo desempeño que no están dispuestas a dejar de recibir algún incentivo salarial o a recibir uno menor que sus colegas que reportan un mejor desempeño. De esta manera, los salarios tienden a mantenerse en un término medio, no recompensan un desempeño excelente y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño. (p. 48)

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. (Chiavenato, 2011, p. 58)

“Un excelente lugar de trabajo; oportunidad de crecimiento, educación y carrera; reconocimiento y recompensas, salario, beneficios e incentivos, capacidad de empleo y de ocupación; calidad de vida en el trabajo; participación en las decisiones; distracción, alegría y satisfacción” (Chiavenato, 2011, p. 69).

Robbins y Coulter, (2010), según este libro Douglas Mc Gregor, manifiesta que;

**Teoría X y Teoría Y de McGREGOR**, al proponer dos supuestos sobre la naturaleza humana: la Teoría X y la Teoría Y. De manera muy simple, la Teoría X es una visión negativa de las personas, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente. La Teoría Y es una visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autodirección. McGregor creía que los supuestos de la Teoría Y debían guiar la práctica gerencial y proponía que la participación en la toma de decisiones, los trabajos de responsabilidad y desafíos, así como las buenas relaciones en el grupo, maximizarían la motivación de los empleados. (p.342)

## V. CONCLUSIÓN

En la presente investigación se llegó a la siguiente conclusión:

El valor de la prueba del coeficiente de Correlación de Pearson es altamente significativa al nivel ( $p < 0.01$ ). Lo que indica que existe relación significativa entre los procedimientos administrativos y el desempeño laboral en la facultad de derecho y ciencias políticas de la UNPRG.

En la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas los procedimientos administrativos que más predominan de acuerdo a sus dimensiones es el control en un nivel regular, en las dimensiones de planificación y organización en el nivel bueno, cabe precisar que en la institución existe un bajo nivel de dirección en los procesos administrativos. Debido a la carencia de los documentos de gestión.

El desempeño laboral que más predomina en la facultad es la comunicación en un nivel regular, en la dimensión de equipo de trabajo los niveles son entre regular y bajo; en la cual indica que existe un nivel bajo de responsabilidad de los trabajadores. Debido a la falta de seguimiento de las actividades que realizan.

Existe relación significativa entre las dimensiones de los procedimientos: planificación, organización, dirección y control con las dimensiones del desempeño laboral: equipo de trabajo, responsabilidad y comunicación en los trabajadores de la facultad en los niveles de regular y bajo. Se ha podido observar que en la Facultad no cuenta con capital humano para realizar las funciones.

## **VI. RECOMENDACIONES**

En la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas se debe realizar actividades en función a planes o procedimientos de gestión establecidos y contar con un sistema de seguimiento, para cumplir con las actividades y objetivos propuestos en la institución.

Se les sugiere a las autoridades de la Facultad de Derecho, promover proyectos talleres o cursos de capacitación para mejorar el desempeño en las funciones o actividades que realicen los administrativos de la facultad, para que exista una relación de gestión administrativa con los trabajadores.

Se debe realizar un control y monitoreo constante en el seguimiento de las labores que realiza los trabajadores para que la información fluya adecuadamente y brindar una buena atención a los usuarios.

Ejecutar programas de incentivos como reconocimientos a las actividades realizadas en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad de Derecho con la finalidad de mejorar las funciones administrativas realizando el monitoreo y control de sus actividades diarias.

## VII. REFERENCIAS

- Bardales, V. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015*, PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA, Tarapoto.
- Beltran E. y Palomino M. (2014). “*Propuesta Para Mejorar La Satisfacción Laboral En Una Institución Educativa A Partir De La Gestión Del Clima Laboral*”.
- Gallegos, F. (2016). “*Clima Organizacional y su Relación Con El Desempeño Laboral De Los Servidores De Ministerio Público Gerencia Administrativa De Arequipa, 2016*” para optar el grado de magister en ciencias contables y financieras con mención en auditoria y gestión tributaria, Arequipa 2016- Perú.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice, (2012). *Administración, Una perspectiva global y empresarial*, 14ª edición, Mexico, DERECHOS RESERVADOS © 2012, MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Chiavenato I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*, derechos reservados novena edición, - México, MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Estatuto (2017). *Estatuto Asamblea Universitaria - Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque*
- Koontz, H , Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*. DERECHOS RESERVADOS © 2012, 2008, respecto a la decimocuarta edición en español por: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

- Larico, R. (2015). “*Factores Motivadores Y Su Influencia En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Municipalidad Provincial De San Román – Juliaca 2014*”. Grado académico de: magister en administración, Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”. Juliaca - Perú
- Reátegui L. (2017). “*Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huigoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016*”, tesis para obtener el Grado Académico de Maestría en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa – Tarapoto – 2017
- Meléndez (2015). “*Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el periodo 2013-2014*”, En su tesis de maestría sustentada en la Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito en 2015.
- Montoya, D. (2016). “*Relación Entre El Clima Organizacional Y La Evaluación Del Desempeño Del Personal En Una Empresa De Servicios Turísticos: Caso PTS Perú 2015*”
- Pérez N. y Rivera P. (2015). “*Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Vestigaciones dela Amazonía Peruana, Período 2013*”, Para Optar La Maestría En Gestión Empresarial. Iquitos 2015
- Quiñónez, V. (2013) *El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral De Los Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE) Quito-Ecuador*. Tesis Previa a la Obtención del Título de Magíster en Administración y Dirección de Empresas.

- Ramírez, R. (2013). *Diseño Del Trabajo Y Desempeño Laboral Individual*” En el Programa de Doctorado en Comportamiento Social y Organizacional de Madrid.
- Yovera, D. (2013). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del instituto universitario de tecnología de Yaracuy*”.
- Albañil, A. (2015). “*El Clima Laboral Y La Participación En La Institución Educativa Enrique López Albújar De Piura*” para obtener Maestría En Educación Mención En Gestión Educativa en Piura.
- Zans A. (2017). “*Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*”. Grado para optar al título / Máster en Gerencia Empresarial. Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa.
- Tasayco M. (2017). “*Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral del Personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016*” Tesis Para Optar El Grado Académico De: Maestra En Gestión Pública, Mercy Raquel Tasayco Ruiz
- Stephen. y Coulter, (2010). *Administración*, PEARSON EDUCACIÓN, Décima edición, México, 2010.



# **ANEXOS**

## Instrumentos

### Anexo 1: Instrumentos de medición de variable



#### INSTRUMENTO – PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (Sonia Palma Carrillo)

#### ESCALA DE OPINIONES

A continuación, encontrará preguntas sobre aspectos relacionados con la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en la cual solicito su apoyo para responder las siguientes preguntas la cual es necesario para la elaboración de la tesis: **PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - LAMBAYEQUE.**

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto.

Fecha: \_\_\_\_\_

Jerarquía Laboral:      Administrativo       Sexo:

Nivel de educación:      Profesional       Técnico       Auxiliar

Condición Laboral:      Nombrado       Servicios Personales       CAS

Nº	ÍTEMS O PREGUNTAS	1	2	3	4	5
		NINGUNO O NUNCA	POCO	REGULAR O ALGO	MUCHO	TODO O SIEMPRE
1	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
2	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
3	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
4	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
5	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
6	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
7	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
8	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
9	Existe buena administración de los recursos.					
10	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					

N°	ÍTEMS O PREGUNTAS	1	2	3	4	5
		NINGUNO O NUNCA	POCO	REGULAR O ALGO	MUCHO	TODO O SIEMPRE
11	La institución fomenta y promueve la comunicación.					
12	La organización promueve el desarrollo del personal.					
13	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
14	El jefe escucha los planteamientos que se le hacen.					
15	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
16	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
17	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
18	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
19	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
20	Existe un trato justo en la organización.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **Anexo 2: Análisis de Fiabilidad**

### **Análisis de fiabilidad**

Análisis de fiabilidad para el cuestionario de procedimientos aplicado a los trabajadores de la facultad.

#### **Estadísticos de fiabilidad**

---

Alfa de Cronbach	N de elementos
,849	20

---

**Fuente:** encuesta aplicado a los trabajadores de la FDYCP-UNPRG.

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	47,15	60,029	,543	,840
2. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	47,10	59,147	,440	,842
3. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	47,05	59,734	,356	,846
4. Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.	47,40	60,989	,297	,848
5. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	47,20	58,589	,550	,838
6. Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.	47,10	59,253	,478	,841
7. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	47,45	60,787	,294	,849
8. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	47,20	58,589	,453	,842
9. Existe buena administración de los recursos.	46,95	60,471	,373	,845
10. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	47,00	58,526	,492	,840
11. La institución fomenta y promueve la comunicación.	46,75	59,987	,367	,846
12. La organización promueve el desarrollo del personal.	47,00	58,421	,553	,838
13. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	47,15	60,239	,519	,841
14. El jefe escucha los planteamientos que se le hacen.	47,25	61,250	,317	,847
15. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	46,95	57,734	,621	,835

16. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	46,85	58,661	,498	,840
17. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.	46,75	59,145	,435	,843
18. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	47,10	60,305	,346	,846
19. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	47,20	59,537	,379	,845
20. Existe un trato justo en la organización.	46,85	58,766	,446	,842

#### ANOVA

		Suma de		Media		
		cuadrados	gl	cuadrática	F	Sig.
Inter-personas		62,147	19	3,271		
Intra-personas	Inter-elementos	13,847	19	,729	1,480	,089
	Residual	177,803	361	,493		
	Total	191,650	380	,504		
Total		253,797	399	,636		

Media global = 2.48

### Anexo 3: Instrumentos de medición de variable



#### INSTRUMENTO – DESEMPEÑO LABORAL (Sonia Palma Carrillo)

##### ESCALA DE OPINIONES

A continuación encontrará preguntas sobre aspectos relacionados con la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en la cual solicito su apoyo para responder las siguientes preguntas la cual es necesario para la elaboración de la tesis: **PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - LAMBAYEQUE.**

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto.

Fecha: \_\_\_\_\_

Jerarquía Laboral: Administrativo  Sexo:

Nivel de educación: Profesional  Técnico  Auxiliar

Condición Laboral: Nombrado  Servicios Personales  CAS

N°	ÍTEMS O PREGUNTAS	1	2	3	4	5
		NINGUNO O NUNCA	POCO	REGULAR O ALGO	MUCHO	TODO O SIEMPRE
1	Se siente comprometido con el éxito de la institución.					
2	El jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
3	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
4	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
5	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
6	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
7	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
8	Se valora los altos niveles de desempeño.					
9	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
10	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					

N°	ÍTEMS O PREGUNTAS	1	2	3	4	5
		NINGUNO O NUNCA	POCO	REGULAR O ALGO	MUCHO	TODO O SIEMPRE
11	Existen suficientes canales de comunicación.					
12	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
13	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
14	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
15	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
16	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
17	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
18	Se reconocen los logros en el trabajo.					
19	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
20	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

#### **Anexo 4: Variable Dependiente: Desempeño laboral**

#### **Análisis de fiabilidad**

Análisis de fiabilidad para el cuestionario de Desempeño aplicado a los trabajadores de la facultad.

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,836	20

**Fuente:** encuesta aplicado a los trabajadores de la FDYCP-UNPRG

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
21. Se siente comprometido con el éxito de la institución.	45,45	61,839	,502	,825
22. El jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	45,60	64,042	,325	,835
23. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	45,45	64,892	,488	,827
24. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	45,65	65,818	,452	,829
25. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	45,65	65,397	,428	,829
26. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	45,55	62,471	,631	,820
27. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	45,75	64,829	,436	,828
28. Se valora los altos niveles de desempeño.	45,70	66,116	,426	,830
29. Los trabajadores están comprometidos con la organización.	45,50	64,789	,390	,830
30. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	45,40	60,779	,582	,820
31. Existen suficientes canales de comunicación.	45,80	64,063	,276	,839
32. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	45,35	64,450	,440	,828
33. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	45,85	62,661	,537	,823
34. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	45,90	65,358	,425	,829
35. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	45,45	64,155	,323	,835
36. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	45,80	64,905	,327	,833



37. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	45,80	66,800	,197	,840
38. Se reconocen los logros en el trabajo.	46,00	63,895	,485	,826
39. Se conocen los avances en otras áreas de la organización.	46,05	63,524	,488	,826
40. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	46,20	64,905	,363	,831

#### ANOVA

		Suma de	gl	Media	F	Sig.
		cuadrados		cuadrática		
Inter-personas		67,090	19	3,531		
Intra-personas	Inter-elementos	20,690	19	1,089	1,884	,014
	Residual	208,610	361	,578		
	Total	229,300	380	,603		
Total		296,390	399	,743		

Media global = 2.41

**Anexo 5:** Base de datos de la muestra de estudio de variable independiente

BASE DE DATOS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS																									
Nº	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Planif	Org.	Dir.	Con.	ST - PA
1	3	2	3	2	2	1	1	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	16	14	14	8	52
2	2	2	4	1	3	3	1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	15	15	14	9	53
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	15	15	12	60
4	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4	4	2	2	2	4	1	3	3	1	3	17	13	11	11	52
5	2	4	4	3	2	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	15	14	16	11	56
6	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	2	4	15	15	13	10	53
7	2	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	2	3	3	15	14	16	9	54
8	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	1	3	2	2	2	3	4	4	2	2	17	11	13	11	52
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	5	5	4	20
10	2	1	3	2	3	3	1	1	2	2	3	3	3	3	2	3	4	4	1	3	17	11	12	9	49
11	3	3	2	2	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	15	14	14	9	52
12	2	2	3	1	1	2	2	1	3	2	4	1	3	3	1	3	3	2	3	3	14	8	15	8	45
13	2	3	3	2	2	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	16	12	12	8	48
14	2	4	2	2	2	4	1	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	13	13	15	10	51
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	10	10	8	40
16	3	3	1	3	2	2	2	3	4	4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	16	12	13	10	51
17	3	3	1	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3	2	4	1	3	3	12	12	15	11	50
18	3	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	13	13	12	9	47
19	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	2	3	3	2	16	14	13	11	54
20	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	15	13	14	10	52

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas – UNPRG.

Anexo 6: Base de datos de la muestra de estudio de variable dependiente

BASE DE DATOS DEL DESEMPEÑO LABORAL																								
Nº	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	EQUIP TRAB.	RESP	COM.	ST - DL
21	3	2	4	2	2	3	3	2	3	2	4	4	4	1	3	2	3	2	3	3	15	22	18	55
22	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2	4	3	1	3	2	2	17	23	16	56
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	15	27	18	60
24	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	1	3	2	2	4	3	2	3	3	1	15	21	15	51
25	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	3	2	2	1	14	21	15	50
26	1	3	3	3	3	2	2	3	4	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	12	27	16	55
27	3	3	2	3	3	2	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	2	13	23	15	51
28	2	1	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	1	1	12	19	15	46
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	9	6	20
30	3	1	3	3	2	3	3	2	3	3	1	3	2	2	4	1	3	2	2	3	14	23	12	49
31	4	4	2	3	2	3	3	2	2	3	1	3	2	3	1	1	2	2	1	3	14	23	10	47
32	2	2	3	3	3	2	2	2	3	1	1	3	2	2	4	3	2	3	3	2	14	19	15	48
33	2	2	3	3	3	3	2	3	4	4	1	2	3	3	1	1	2	1	2	2	11	23	13	47
34	4	4	2	2	2	4	2	2	3	4	4	2	2	3	1	3	2	2	3	3	14	22	18	54
35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10	18	12	40
36	4	4	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	2	3	4	4	1	1	1	16	19	16	51
37	1	3	3	2	3	1	2	3	3	1	1	2	1	1	2	3	3	1	1	1	11	15	12	38
38	2	2	3	3	1	2	1	3	2	2	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	12	19	14	45
39	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	1	2	3	3	1	1	2	1	16	18	15	49
40	3	1	2	2	3	3	3	3	2	3	4	4	1	2	3	2	4	3	1	1	13	22	15	50

Fuente: Encuesta realizada a los administrativos de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas – UNPRG.

## Anexo 7 Estadísticos

		Planificación	Organización	Dirección	Control	Equipo_trab	Responsabilidad	Comunicación	Procedimiento	Desempeño
N	Válidos	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		14,65	12,40	13,10	9,40	13,15	20,65	14,30	49,55	48,10
Mediana		15,00	13,00	13,50	9,50	14,00	21,50	15,00	52,00	49,50
Desv. típ.		2,621	2,501	2,490	1,759	2,661	4,017	2,886	8,088	8,404
Mínimo		6	5	5	4	5	9	6	20	20
Máximo		18	15	16	12	17	27	18	60	60
Percentiles	1					5,00	9,00	6,00	20,00	20,00
	4	6,00	5,00	5,00	4,00	5,00	9,00	6,00	20,00	20,00
	8	10,08	7,04	8,40	6,72	8,40	13,08	8,72	33,60	32,24
	12	12,00	9,04	10,52	8,00	10,52	16,56	11,04	42,60	39,04
	16	12,36	10,36	11,36	8,00	11,00	18,00	12,00	45,72	41,80
	20	13,00	11,00	12,00	8,00	11,20	18,20	12,00	47,20	45,20
	24	13,04	11,04	12,00	8,04	12,00	19,00	12,04	48,04	46,04
	28	13,88	11,88	12,00	8,88	12,00	19,00	12,88	48,88	46,88
	32	14,72	12,00	12,72	9,00	12,00	19,00	13,72	49,72	47,00
	36	15,00	12,00	13,00	6,00	5,00	5,00	4,00	50,56	47,56
	40	15,00	12,40	13,00	9,00	13,00	19,80	15,00	51,00	48,40
	44	15,00	13,00	13,00	9,00	13,24	21,00	15,00	51,24	49,00
48	15,00	13,00	13,08	9,08	14,00	21,08	15,00	52,00	49,08	
52	15,00	13,00	13,92	9,92	14,00	21,92	15,00	52,00	49,92	
56	15,00	13,00	14,00	10,00	14,00	22,00	15,00	52,00	50,00	

60	15,60	13,60	14,00	10,00	14,00	22,00	15,00	52,00	50,60
64	16,00	14,00	14,00	10,00	14,00	22,44	15,00	52,00	51,00
68	16,00	14,00	14,28	10,28	14,28	23,00	15,28	52,28	51,00
72	16,00	14,00	15,00	11,00	15,00	23,00	16,00	53,00	51,36
76	16,00	14,00	15,00	11,00	15,00	23,00	16,00	53,00	53,88
80	16,80	14,00	15,00	11,00	15,00	23,00	16,00	53,80	54,80
84	17,00	14,64	15,00	11,00	15,64	23,00	17,28	54,00	55,00
88	17,00	15,00	15,48	11,00	16,00	24,92	18,00	54,96	55,48
92	17,32	15,00	16,00	11,32	16,32	27,00	18,00	57,28	57,28
96	.	.	.	.	.	.	.	.	.
99	.	.	.	.	.	.	.	.	.

## Anexo 8 Matriz de consistencia

### Procedimientos Administrativos y Desempeño Laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variabes	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Metodología	Población y Muestra						
¿Cuál es la relación entre el procedimiento administrativo y el desempeño laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo?	<b>Objetivo General</b> “Determinar la relación entre los procedimientos administrativos y el desempeño laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque”.	Existe relación significativa entre el procedimiento administrativo y el desempeño laboral en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.	<b>Variable Independiente:</b>	Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.108)	Planeación Organización Dirección Control	ítems: 5,9,10,13,14,18 ítems: 1,3,8,12,15 ítems: 2,11,16,17,19 ítems: 4,6,7,20	<p><b>Diseño de Estudio</b></p> <pre> graph TD     M[M] --&gt; V1[V1]     M --&gt; V2[V2]     V1 &lt;--&gt; V2     V1 --&gt; R[r]     V2 --&gt; R     </pre>	<p><b>Población:</b></p> <p>La población del presente estudio de investigación está constituida por 20 sujetos que pertenecen a la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la UNPRG – Lambayeque</p>						
	<b>Objetivos Específicos</b>		<b>Variable Dependiente:</b>						Procedimientos Administrativos	Desempeño Laboral	Trabajo en Equipo Comunicación Responsabilidad	ítems: 1,2,9,12,15 ítems:4,7,8,10,13,14,17,18,20 ítems: 3,5, 6,11, 16,19	<p><b>Donde:</b></p> <p>M = Muestra de estudio V<sub>1</sub> = Procedimiento Administrativo V<sub>2</sub> = Desempeño Laboral r = Relación entre las dos variables</p>	<p><b>Muestra:</b></p> <p>Se tomara en cuenta la totalidad de la población que pertenecen a los trabajadores administrativos en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.</p>
	Identificar los procedimientos administrativos en los trabajadores administrativos en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.		Establecer el nivel del desempeño laboral de los administrativos en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.											

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 9 Constancia de Validación

### VALIDACIÓN DE LA GUIA DE CUESTIONARIO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - LAMBAYEQUE

- I. **INDICACIONES.** Señor Especialista, solicito apoyo de su conocimiento y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Guía de Cuestionario de Procedimientos Administrativos. Luego de un riguroso análisis de los indicadores del test, marque con un aspa (X) en el casillero de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, estableciendo si cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación.

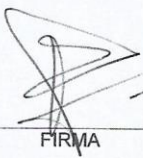
II. **Datos Generales:**

Apellidos y Nombres del profesional experto:

CAMPOS CONTRERAS LUIS FERNANDO

**Aspectos de Validación:**

INDICADORES	Criterios	DEFICIENTE 0-20				REGULAR 21-40				BUENA 41-60				MUY BUENA 61-80				EXCELENTE 81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				X
VOCABULARIO	Es apropiado al nivel correspondiente																				X
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.																				X
ORGANIZACIÓN	Los ítems presentan una organización lógica.																				X
PERTINENCIA	Los ítems corresponden al área que se va a evaluar.																				X
CONSISTENCIA	Basado en los aspectos teóricos y científicos.																				X
COHERENCIA	Coherencia en la redacción de los indicadores.																				X
METODOLOGÍA	La guía de observación responde al propósito de la investigación.																				X

Nombres y Apellidos	Luis Fernando Campos Contreras	 FIRMA
Grado Académico	MAESTRO ADMINISTRACIÓN	
Especialidad	GERENCIA EMPRESARIAL	
Cargo / Función	DOCENTE UNIVERSITARIO	
	N° D.N.I:	10773608

Fecha: Junio del 2018

**VALIDACIÓN DE LA GUIA DE CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO - LAMBAYEQUE**

I. **INDICACIONES.** Señor Especialista, solicito apoyo de su conocimiento y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Guía de Cuestionario del Desempeño Laboral. Luego de un riguroso análisis de los indicadores del test, marque con un aspa (X) en el casillero de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, estableciendo si cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación.

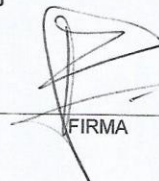
II. **Datos Generales:**

Apellidos y Nombres del profesional experto:

*CAMPOS CONTRERAS Luis Fernando*

**Aspectos de Validación:**

INDICADORES	Criterios	DEFICIENTE 0-20				REGULAR 21-40				BUENA 41-60				MUY BUENA 61-80				EXCELENTE 81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				X
VOCABULARIO	Es apropiado al nivel correspondiente																				X
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.																				X
ORGANIZACIÓN	Los ítems presentan una organización lógica.																				X
PERTINENCIA	Los ítems corresponden al área que se va a evaluar.																				X
CONSISTENCIA	Basado en los aspectos teóricos y científicos.																				X
COHERENCIA	Coherencia en la redacción de los indicadores.																				X
METODOLOGÍA	La guía de observación responde al propósito de la investigación.																				X

Nombres y Apellidos	<i>Luis Fernando Campos Contreras</i>	 FIRMA
Grado Académico	<i>MAESTRO ADMINISTRACIÓN</i>	
Especialidad	<i>GERENCIA EMPRESARIAL</i>	
Cargo / Función	<i>DOCENTE UNIVERSITARIO</i>	
	N° D.N.I:	<i>16773608</i>

Fecha: Junio del 2018



**VALIDACIÓN DE LA GUIA DE CUESTIONARIO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
EN LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - LAMBAYEQUE**

I. **INDICACIONES.** Señor Especialista, solicito apoyo de su conocimiento y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Guía de Cuestionario de Procedimientos Administrativos. Luego de un riguroso análisis de los indicadores del test, marque con un aspa (X) en el casillero de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, estableciendo si cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación.

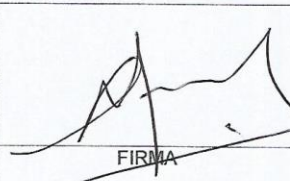
II. **Datos Generales:**

Apellidos y Nombres del profesional experto:

*José Cáceres Montalvo*

**Aspectos de Validación:**

INDICADORES	Criterios	DEFICIENTE 0-20				REGULAR 21-40				BUENA 41-60				MUY BUENA 61-80				EXCELENTE 81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				X
VOCABULARIO	Es apropiado al nivel correspondiente																				X
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.																				X
ORGANIZACIÓN	Los ítems presentan una organización lógica.																				X
PERTINENCIA	Los ítems corresponden al área que se va a evaluar.																				X
CONSISTENCIA	Basado en los aspectos teóricos y científicos.																				X
COHERENCIA	Coherencia en la redacción de los indicadores.																				X
METODOLOGÍA	La guía de observación responde al propósito de la investigación.																				X

Nombres y Apellidos	<i>José Cáceres Montalvo</i>	 FIRMA
Grado Académico	<i>Dr. Administración Maestría Administración</i>	
Especialidad	<i>Contador Público</i>	
Cargo / Función	<i>Directa de Escuela Contable y Docente Universitario F.P.C.A.P.C.</i>	

N° D.N.I: *16480159*

Fecha: Junio del 2018

**VALIDACIÓN DE LA GUIA DE CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL EN LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - LAMBAYEQUE**

I. **INDICACIONES.** Señor Especialista, solicito apoyo de su conocimiento y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Guía de Cuestionario del Desempeño Laboral. Luego de un riguroso análisis de los indicadores del test, marque con un aspa (X) en el casillero de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, estableciendo si cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación.

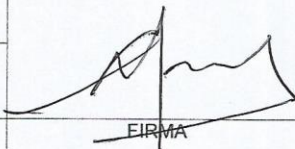
II. **Datos Generales:**

Apellidos y Nombres del profesional experto:

*Jaime Cáceres Montalvo*

**Aspectos de Validación:**

INDICADORES	Criterios	DEFICIENTE 0-20				REGULAR 21-40				BUENA 41-60				MUY BUENA 61-80				EXCELENTE 81-100				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				X	
VOCABULARIO	Es apropiado al nivel correspondiente																				X	
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.																				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems presentan una organización lógica.																				X	
PERTINENCIA	Los ítems corresponden al área que se va a evaluar.																				X	
CONSISTENCIA	Basado en los aspectos teóricos y científicos.																				X	
COHERENCIA	Coherencia en la redacción de los indicadores.																				X	
METODOLOGÍA	La guía de observación responde al propósito de la investigación.																				X	

Nombres y Apellidos	<i>Jaime Cáceres Montalvo</i>	 FIRMA
Grado Académico	<i>Dr Administración Mestría: Administración</i>	
Especialidad	<i>Docentes Públicos</i>	
Cargo / Función	<i>Especialista de Escuela de Postgrado Docente Universitario FDCSAC</i>	

Fecha: Junio del 2018

**VALIDACIÓN DE LA GUIA DE CUESTIONARIO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
EN LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - LAMBAYEQUE**

I. **INDICACIONES.** Señor Especialista, solicito apoyo de su conocimiento y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Guía de Cuestionario de Procedimientos Administrativos. Luego de un riguroso análisis de los indicadores del test, marque con un aspa (X) en el casillero de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, estableciendo si cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación.

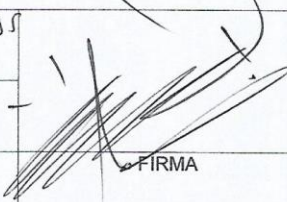
II. **Datos Generales:**

Apellidos y Nombres del profesional experto:

*JABRERA VILLEGAS Miguel*

**Aspectos de Validación:**

INDICADORES	Criterios	DEFICIENTE 0-20				REGULAR 21-40				BUENA 41-60				MUY BUENA 61-80				EXCELENTE 81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				X
VOCABULARIO	Es apropiado al nivel correspondiente																				X
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros																				X
ORGANIZACIÓN	Los ítems presentan una organización lógica.																				X
PERTINENCIA	Los ítems corresponden al área que se va a evaluar.																				X
CONSISTENCIA	Basado en los aspectos teóricos y científicos.																				X
COHERENCIA	Coherencia en la redacción de los indicadores.																				X
METODOLOGÍA	La guía de observación responde al propósito de la investigación.																				X

Nombres y Apellidos	<i>MIGUEL CABRERA VILLEGAS</i>	
Grado Académico	<i>DE ADMINISTRACIÓN</i>	
Especialidad	<i>ADMINISTRACIÓN</i>	 FIRMA
Cargo / Función	<i>PPDE DOCENTE UNPRG - FACENAC</i>	N° D.N.I: <i>16477876</i>

Fecha: Junio del 2018

**VALIDACIÓN DE LA GUIA DE CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO - LAMBAYEQUE**

I. **INDICACIONES.** Señor Especialista, solicito apoyo de su conocimiento y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Guía de Cuestionario del Desempeño Laboral. Luego de un riguroso análisis de los indicadores del test, marque con un aspa (X) en el casillero de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, estableciendo si cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación.

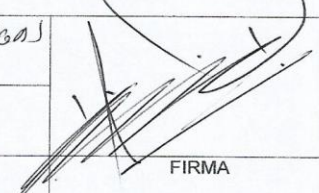
II. **Datos Generales:**

Apellidos y Nombres del profesional experto:

*JABRERA VILLEGAS MIGUEL*

**Aspectos de Validación:**

INDICADORES	Criterios	DEFICIENTE 0-20				REGULAR 21-40				BUENA 41-60				MUY BUENA 61-80				EXCELENTE 81-100				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				X	
VOCABULARIO	Es apropiado al nivel correspondiente																				X	
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.																				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems presentan una organización lógica.																				X	
PERTINENCIA	Los ítems corresponden al área que se va a evaluar.																				X	
CONSISTENCIA	Basado en los aspectos teóricos y científicos.																				X	
COHERENCIA	Coherencia en la redacción de los indicadores.																				X	
METODOLOGÍA	La guía de observación responde al propósito de la investigación.																				X	

Nombres y Apellidos	<i>MIGUEL CABRERA VILLEGAS</i>	 FIRMA
Grado Académico	<i>DR ADMINISTRACION</i>	
Especialidad	<i>ADMINISTRACION</i>	
Cargo / Función	<i>PPDE DOCENTE UNPQG - FACED</i>	
	N° D.N.I:	<i>164 77 876</i>

Fecha: Junio del 2018

## Anexo 10 Carta de Aceptación

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS  
OFICINA DE ADMINISTRACION**

Lambayeque, Junio del 2018

**CARTA DE ACEPTACION**


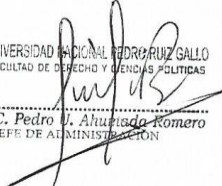
Señores de la Universidad Cesar Vallejo, mediante la presente, les expreso mis cordiales saludos y a la vez infórmale que la Señorita:

**CP. ROSAURA GASTULO MORANTE.**


Se le otorga el permiso necesario para que realice su trabajo de Tesis denominado **“PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO – LAMBAYEQUE”** ; en Facultad de Derecho y Ciencias Política de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, ubicado en la ciudad Universitaria, calle Juan XXIII N° 391, de la ciudad de Lambayeque, en el horario del turno de la tarde en coordinación con el personal administrativo.

Se extiende el presente documento, para los fines que se estime conveniente.

Atentamente,

  
UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS  
  
Mg. CPC. Pedro U. Alvarado Romero  
JEFE DE ADMINISTRACION

Autorización de publicación de tesis

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE          TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b> <b>UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo Rosaura Gastulo Morante, identificado con DNI N° 17623153, egresado de la Escuela Profesional de Post Grado de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Procedimientos Administrativos y Desempeño Laboral en la facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque" en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....


.....

.....

.....

.....

.....

  
 FIRMA

DNI: 17623153

FECHA: 14 de Noviembre del 2018.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

Solo para los que quieren salir adelante

### ACTA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **LUIS ARTURO MONTENEGRO CAMACHO**, Asesor de curso Diseño y Desarrollo del Trabajo de Investigación y revisor de la tesis de los maestrantes, Br. Gastulo Morante Rosaura; titulada: **PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - LAMBAYEQUE**, constato que la misma tiene un índice de similitud de 21% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 08 de agosto del 2018

  
\_\_\_\_\_  
**Dr. LUIS ARTURO MONTENEGRO CAMACHO**

**DNI N° 16641200**

## Informe de Originalidad - Turnitin

### MGP 2018 - I

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

**21%**

INDICE DE SIMILITUD

**20%**

FUENTES DE INTERNET

**2%**

PUBLICACIONES

**15%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="http://documents.tips">documents.tips</a> Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
5	<a href="http://biblo.una.edu.ve">biblo.una.edu.ve</a> Fuente de Internet	2%
6	<a href="http://sandrodiazsanchez.blogspot.com">sandrodiazsanchez.blogspot.com</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">repositorio.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
9	<a href="http://empresasadmo.blogspot.com">empresasadmo.blogspot.com</a> Fuente de Internet	1%