



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión administrativa y desempeño laboral de los  
trabajadores de la Municipalidad Provincial de  
Cajamarca, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

**Br. Mario Estuardo Ferrer Salaverry**

**ASESOR:**

**Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje**

**SECCIÓN:**

**Ciencias Empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Control Administrativo**

**PERÚ – 2017**

## Página del Jurado

.....

Dra. Gladys Sánchez Huapaya  
Presidente

.....

Dra. Josefa María Silva Calderón  
Secretario

.....

Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje  
Vocal

**Dedicatoria**

A nuestros familiares que siempre supieron alentar nuestros pasos y comprender nuestros tiempos de estudio, animándonos a concretar este anhelo profesional.

### **Agradecimiento**

A Dios por permitirnos realizar uno de los sueños más importantes en nuestra vida profesional.

A nuestros maestros de la Escuela de Posgrado, quienes con dedicación y paciencia nos impartieron en sus clases conocimientos y compartieron su experiencia profesional, que nos ha permitido enriquecer nuestra formación profesional, en esta maestría y nos condujeron a la elaboración de esta tesis.

## **Declaración de Autoría**

Yo, Ferrer Salaverry Mario Estuardo, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro que el trabajo académico titulado “Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016”, presentada, en 157 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 08 de abril de 2017

---

**Ferrer Salaverry Mario Estuardo**

DNI: 06138562

## Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: “Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública.

Esperando que los aportes del minucioso estudio contribuyan en parte a la solución de la problemática de la gestión Pública en especial en los aspectos relacionados con Procesos administrativos y desempeño laboral y particularmente en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En el primer capítulo se expone la introducción. En el segundo capítulo se presenta el marco metodológico. En el tercer capítulo se muestran los resultados. En el cuarto capítulo abordamos la discusión de los resultados. En el quinto se precisan las conclusiones. En el sexto capítulo se adjuntan las recomendaciones que hemos planteado, luego del análisis de los datos de las variables en estudio. Finalmente en el séptimo capítulo presentamos las referencias bibliográficas y anexos de la presente investigación.

El autor.

## Tabla de contenido

<b>Páginas preliminares</b>	<b>Página</b>
Página de jurados	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I Introducción</b>	<b>14</b>
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	28
1.3 Justificación	59
1.4 Problema	60
1.5 Hipótesis	61
1.6 Objetivos	62
<b>II. Marco metodológico</b>	<b>63</b>
2.1 Variables	64
2.2 Operacionalización de variables	65
2.3. Metodología	68
2.4. Tipos de estudio	68
2.5. Diseño	69
2.6. Población, muestra y muestreo	70
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	71
2.8 Método de Análisis	77
2.9. Aspectos éticos	77
<b>III: Resultados</b>	<b>79</b>
3.1. Descripción de resultados	80
3.2. Contrastación de hipótesis	88
<b>IV: Discusión</b>	<b>94</b>

<b>V: Conclusiones</b>	99
<b>VI: Recomendaciones</b>	101
<b>VII: Referencias</b>	104
<b>ANEXOS</b>	109
Anexo 1: Matriz de consistencia	110
Anexo 2: Instrumentos de medición de las variables	114
Anexo 3: Base de datos de la prueba piloto	119
Anexo 4: Base de datos de la muestra	122
Anexo 5: Certificados de validez de contenido de los instrumentos	131
Anexo 6: Artículo científico	137
Anexo 7: Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación del artículo científico.	145



### Lista de Tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de variable Gestión administrativa	66
Tabla 2	Operacionalización de variable Desempeño laboral	67
Tabla 3	Población y muestra del estudio	70
Tabla 4	Validez del cuestionario sobre la Variable Gestión administrativa	74
Tabla 5	Validez del cuestionario sobre Variable Desempeño laboral	74
Tabla 6	Interpretación del coeficiente de confiabilidad	75
Tabla 7	Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Gestión administrativa	75
Tabla 8	Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Desempeño laboral	76
Tabla 9	Niveles de la Gestión Administrativa según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca	80
Tabla 10	Niveles del Desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca	81
Tabla 11	Distribución de frecuencias entre la Gestión administrativa y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca	82
Tabla 12	Distribución de frecuencias entre la Dimensión Planeamiento y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca	83
Tabla 13	Distribución de frecuencias entre la Organización y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca	85
Tabla 14	Distribución de frecuencias entre la Dirección y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca	86
Tabla 15	Distribución de frecuencias entre el Control y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca	87

Tabla 16	Grado de Correlación y nivel de significación entre la Gestión Administrativa y el Desempeño laboral según trabajadores	89
Tabla 17	Grado de Correlación y nivel de significación entre el planeamiento y el Desempeño laboral según trabajadores	90
Tabla 18	Grado de Correlación y nivel de significación entre la Organización y el Desempeño laboral de los trabajadores	91
Tabla 19	Grado de Correlación y nivel de significación entre la dirección y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca	92
Tabla 20	Grado de Correlación y nivel de significación entre el Control y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca	93

**Lista de figuras**

	Página
Figura 1: Esquema de tipo de diseño. Tomado de Sánchez y Reyes (2008)	70
Figura 2: Comparación porcentual de la Gestión Administrativa según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca	80
Figura 3: Comparación porcentual del Desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca	81
Figura 4: Niveles entre La gestión administrativa y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca	83
Figura 5: Niveles entre la Dimensión Planeamiento y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca	84
Figura 6: Niveles entre la Organización y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca	85
Figura 7: Niveles entre la Dirección y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca	87
Figura 8: Niveles entre el Control y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca	88

## Resumen

En la investigación titulada: Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016, el objetivo general de la investigación fue Determinar la relación que existe entre la Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016.

El tipo de investigación es básica, el nivel de investigación es descriptivo y el diseño de la investigación es descriptivo correlacional y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 121 trabajadores de Municipalidad de Cajamarca. La técnica que se utilizó es la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios aplicados a los trabajadores. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el alfa de Crombach que salió muy alta en ambas variables: 0,935 para la variable gestión administrativo y 0,926 para el variable desempeño laboral.

Con referencia al objetivo general: Determinar la relación que existe entre la Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016, se concluye que existe relación directa y significativa entre el Proceso administrativo y desempeño laboral. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.05; Rho = ,776 \*\*).

*Palabras Clave:* Gestión administrativa, desempeño laboral.

## Abstract

In the research entitled: Administrative management and labor performance of workers of the Provincial Municipality of Cajamarca, 2016, the general objective of the investigation was to determine the relationship that exists between the Administrative Management and labor performance of the workers of the Provincial Municipality of Cajamarca, 2016.

The type of research is basic, the level of research is descriptive and the research design is descriptive correlational and the approach is quantitative. The sample was made up of 121 workers from the Municipality of Cajamarca. The technique used was the survey and the instruments of data collection were two questionnaires applied to workers. For the validity of the instruments the expert judgment was used and for the reliability of each instrument the Crombach's alpha was used, which came out very high in both variables: 0.935 for the administrative management variable and 0.926 for the labor performance variable.

With reference to the general objective: It is concluded that there is a direct and significant relationship between the administrative process and work performance. The determination of the relationship between administrative management and work performance in the workers of the municipality of Cajamarca, 2016. This is demonstrated by the Spearman statistic (bilateral = .000 <0.05; Rho = .776 \*\*).

*Keywords:* Administrative management, job performance.

## **I. Introducción**

Un objetivo central de la administración, consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y por qué otras fracasan. Entender las raíces del éxito de una organización, no es un ejercicio, por el contrario tal entendimiento proporciona una mejor apreciación, del cómo se puede aumentar la posibilidad de desarrollo y reducir las posibilidades de fracaso. El propósito del presente trabajo, es proporcionar una detallada interpretación de las técnicas y herramientas necesarias para lograr una buena gestión administrativa dentro de la Institución en estudio. (Medina, 2012, p. 18).

Por lo cual se planteó el presente estudio: Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016, para coadyuvar en la solución de la problemática de la gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad.

El documento consta de los siguientes capítulos: El primer capítulo contiene los antecedentes de la investigación, la justificación, el marco teórico, los objetivos, el planteamiento del problema y las hipótesis, problema de investigación. El segundo capítulo relacionado con el marco metodológico, contiene la operacionalización de variables, el tipo de investigación, el diseño empleado, el tipo de muestreo, las técnicas e instrumentos de investigación. En el tercer capítulo se exponen los resultados hallados en la investigación presentados a través de tablas y figuras de estadística descriptiva e inferencial. Y finalmente en el cuarto capítulo se presenta la discusión de los resultados hallados, en seguida las conclusiones y sugerencias, finalizando con las referencias bibliográficas y los anexos.

## **1.1 Antecedentes:**

### **Antecedentes internacionales**

Rivas y Saldariaga (2011) realizaron la tesis *La evaluación de desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato, en el año 2010*, en la Universidad técnica de Ambato de Ecuador, facultad de contabilidad y

auditoría, carrera de contabilidad y auditoría. El objetivo ha sido proponer soluciones que le permita mejorar en el corto plazo la situación que atraviesa, tomando en cuenta que el universo constaba de 98 trabajadores y como muestra obtuvimos un promedio de 78 trabajadores que sirvió para la comprobación y estudio de la hipótesis. En el cuarto capítulo consta del análisis e interpretación de la información obtenida en la aplicación de las encuestas. Finalmente en el sexto capítulo se precede a elaborar la propuesta que se pretende entregar a la Cooperativa aprobada e implantada de manera inmediata. Luego de haber obtenido los resultados de la investigación de campo y contrastado con los objetivos y la hipótesis se llegó a determinar las siguientes conclusiones: a) El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual. b) El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno. c) Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño.

Rodríguez (2011), realizó la investigación sobre *Relación de los esquemas de remuneraciones con la productividad laboral de los empleados: empresa SUMMMA S.A. de CV, en México*. Este estudio se llevó a cabo en la Universidad Nacional Autónoma de Aguascalientes. La mencionada investigación cuantitativa, se ha realizado con una muestra de 70 operarios de la empresa, empleando el método correlacional. El autor llega a las siguientes conclusiones: la relación que guarda los esquemas remuneración con la productividad laboral de los empleados de la empresa es estrecha, ésta relación se observa de una mejor forma cuando entendemos que los esquemas de remuneración que ligan los elementos de la productividad como son los volumen de producción, el uso de insumos y la calidad de la producción de bienes y servicios, son apreciados por los trabajadores como sistemas que permiten elevar y/o mejorar los niveles de productividad de los mismo empleados.

Meléndez (2015), en su tesis de maestría titulada: *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*, sustentada en la universidad Tecnológica Equinoccial de Quito, cuyo objetivo general fue: Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de Subsecretaria General Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, trabajó con una muestra empírica, con diseño descriptivo transversal no experimental y concluyó lo siguiente: a) el clima organizacional definitivamente no influye en los resultados esto es en el desempeño laboral de los funcionarios de las diferentes direcciones, b) No existen modelos estadísticos referentes la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores, c) 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, d) Es muy importante para enfocar recursos hacia otros elementos que si influyen en el desempeño laboral, pero definitivamente no el clima organizacional, e) el desempeño laboral es fundamental para el desarrollo de las actividades sin embargo el cumplimiento posee un valor moderado.

Coello (2014), en su tesis de maestría titulada: *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicio a Conecel (CLARO)*, sustentada en la Universidad de la Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas, cuyo objetivo general fue: Identificar los factores que influyen en el bajo rendimiento de los asesores de ACC del departamento Inbound Pymes y que desencadena en una disminución de la actividad del departamento., con una muestra empírica de 20 asesores, con diseño no experimental ,descriptivo transversal y concluyó lo siguiente: a) con la aplicación del cuestionario, la entrevista semi estructurada y grupo focal realizado, ha sido posible recabar la información necesaria para conocer la satisfacción de los asesores en referencia a sus a condiciones internas y externas ,profundizando en aspecto relevante de sus actividades diarias, b) queda en evidencia entonces que las condiciones externas son muy satisfactorias para el grupo de asesores de Inbound Pymes, obteniendo un alto nivel de satisfacción descartando por tanto que este incida de forma directa en el bajo desempeño del grupo de asesores.

Dejando en evidencia que sus Condiciones externas son muy Satisfactorias, reflejando un ambiente armónico y efectivo para la satisfacción y comodidad de quienes conforman el grupo Inbound Pymes, c) por otro lado queda en evidencia que hay altos niveles de insatisfacción en sus Condiciones Internas como: el salario que perciben, la valoración de su trabajo, su participación activa en el grupo y en la empresa y las comunicaciones interpersonales, d) queda reflejado a través de los instrumentos aplicados que la productividad del grupo y su efectividad no ha aumentado a través del tiempo que el grupo tiene a cargo la campaña de Inbound Pymes debido a las condiciones Internas que denotan cierta insatisfacción y poca valoración a sus tareas diarias .

Arrati (2011), en su tesis de maestría titulada *Desempeño Laboral y Condiciones de Trabajo Docente en Chile : Influencias y Percepciones desde los evaluados*, sustentada en la Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales, cuyo objetivo general fue: Indagar y caracterizar las percepciones que tienen los docentes respecto a la satisfacción laboral y a las condiciones de trabajo como factor influyente en sus desempeños laborales y analizar la relación que tiene con sus en la evaluación de Desempeño Docente en Chile, con una muestra, con diseño no experimental, descriptivo transversal y concluyó lo siguiente: a) Es claro que a la luz de la Investigación, es posible indicar que la profesión de docentes una profesión compleja que está profundamente determinada por las fuerzas políticas y sociales, esto implica que la profesión docente necesariamente depende de las características en la que esta se imparte . ,profundizando en aspecto, b) los docentes con bajo desempeño profesional no son conscientes de sus condiciones de trabajo, lo cual a nuestro parecer ,podría estar influyendo en sus desempeños profesionales, produciendo un círculo vicioso de postergación y frustración profesional y personal, c) por otro lado queda en evidencia que hay altos niveles de insatisfacción en sus Condiciones Internas como: el salario que perciben, la valoración de su trabajo, su participación activa en el grupo y en la empresa y las comunicaciones interpersonales, d) queda reflejado a través de los instrumentos aplicados que la productividad del grupo y su efectividad no ha aumentado a través del tiempo que el grupo tiene a cargo la campaña de Inbound

Pymes debido a las condiciones Internas que denotan cierta insatisfacción y poca valoración a sus tareas diarias .

Arandia (2013), en su tesis de maestría titulada :*El Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral del personal del área Administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yuracuy* cuyo objetivo general fue: Analizar la influencia del Clima organizacional en el desempeño del personal que labora en las unidades que conforman el áreas administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yuracuy, con una muestra de 30, con diseño transaccional correlacional y concluyó lo siguiente: a) 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 Yuracuy y desde la variable Desempeño Laboral se establecieron tres dimensiones que fueron denominadas habilidades :Personales ,Profesionales y Técnicas, en tal sentido, la habilidades personales se establecieron mediante los indicadores remuneración, responsabilidad y compromiso, determinándose un porcentaje significativo de los funcionarios consideran que la remuneración que perciben por el trabajo realizado no es suficiente para cubrir sus necesidades personales, b) En relación a las habilidades profesionales , las cuales fueron desarrolladas mediante los indicadores: liderazgo ,tomado decisiones, comunicación y asertividad, se puede inferir que casi siempre el liderazgo ejercido por el director permite la integración de recurso humano en los proyectos de desarrollo organizacional .Así mismo considera que nunca el directo se preocupa por las necesidades y el crecimiento de su personal y solo algunas veces las decisiones se toman con lógica y objetividad y se prevé el clima necesario para innovar, fomentar y compartir el conocimiento, c) 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 lo objetivos institucionales. 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 los

demás y se comunican en forma abierta y honesta con los demás miembros de la organización, d) En relación a las habilidades técnicas se estableció con los indicadores, dominio de tecnología y manejo de conflicto, de ellos se desprendió que un alto porcentaje de los funcionarios siempre domina y utiliza las nuevas tecnologías y equipos para mejorar su desarrollo profesional mediante la promoción de aprendizaje significativos, Finalmente se estableció que casi siempre se emplean técnicas para el manejo de conflicto, actuando de una manera tolerante y asertiva, para ello actúan con determinación y se anticipan a los problemas propios de la institución .

González (2014), en su tesis de maestría titulada: *Estrés y desempeño laboral, estudio realizado en serviteca altense de Quetzaltenango*, sustentada en la Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo general fue: Establecer la relación que tiene el estrés con el desempeño laboral de los colaboradores de Serviteca Altense S.A., trabajó con una muestra empírica de 100 personas, con diseño descriptivo transversal no experimental y concluyó lo siguiente: a) El estrés producido por diferentes factores dentro del ambiente laboral afecta el desempeño de los colaboradores de Serviteca Altense S.A., variando de un departamento a otro, pero de igual manera influye en los resultados; por lo que se acepta la hipótesis alterna de investigación la cual menciona que si existe una relación estadísticamente significativa con un nivel Alpha de 0.05 entre el estrés y el desempeño laboral de los colaboradores de Serviteca Altense S.A., b) De acuerdo a la investigación realizada la mayoría de los trabajadores del Serviteca Altense S.A. manifiestan niveles altos de estrés, donde se toma en cuenta la media arrojada por la prueba sobre estrés administrada la cual fue de 21.1 y de acuerdo a los estándares de la prueba donde la media normal debe ser de 16.3 y 14.7, es decir que los resultados que estén por encima de este manifiestan niveles altos de estrés y los que sean menores se consideran bajos, c) Se comprobó con un mínimo de significancia de 0.05, para determinar la relación el valor obtenido fue mayor a 0.28, por lo tanto se estableció la existencia de una igualdad entre los resultados entre la prueba para medir estrés general y la prueba para medir el estrés socio laboral donde el resultado fue de 0.35 mayor al resultado esperado y que también el resultado de la Prueba para medir estrés general tiene relación

con el resultado de la evaluación de desempeño, d) La investigación demostró que el estrés general y laboral genera en las organizaciones conflictos que producen una disminución de la productividad en el personal y por lo tanto problemas significativos en la misma, e) Por lo tanto cuando existe un mal desempeño laboral de parte de los colaboradores uno de los factores que lo produce es el estrés negativo, donde se hace necesario estar alerta a los factores resultantes del problema y tomar en cuenta que un estrés bien manejado puede favorecer a la empresa con una mayor productividad.

Medina (2012), en su tesis de maestría titulada: *modelo de gestión administrativa para el gobierno de la parroquia de Yaruquí, cantón Quito, provincia de Pichincha*, sustentada en la Universidad Central Del Ecuador, cuyo objetivo general fue: Proponer un modelo de gestión, basado en el análisis del proceso administrativo que permita mejorar las actividades que desarrolla el Gobierno Parroquial de Yaruquí, a fin de entregar un servicio de calidad a sus pobladores, trabajó con una muestra empírica de 17.854 habitantes de los cuales el 49.72% son hombres y 50.28% son mujeres, con diseño descriptivo transversal no experimental y concluyó lo siguiente: a) Los pobladores de la cabecera parroquial no son participes de las acciones que realizan los miembros de la Junta, evidenciándose el poco interés en los problemas de la comunidad y únicamente participan cuando sus intereses particulares se encuentran de por medio, b) En cuanto a la distribución de los recursos económicos y financieros los miembros de la Junta no acogen los criterios de ponderación, como son: niveles de vida, esfuerzo fiscal, cumplimiento de metas del Plan, nivel de gobierno, población, densidad poblacional y necesidades básicas insatisfechas requisito para reconocer la eficiencia en la prestación de servicios en la gestión, c) La propuesta de Modelo de Gestión Administrativa para la parroquia de Yaruquí presentada, como una estrategia de mejoramiento de la calidad, eficiencia y efectividad en la Gestión Pública y en el caso particular de la Junta Parroquial, d) Es importante que las comisiones permanentes cuenten con un plan operativo anual, con la finalidad de evaluar la ejecución del cumplimiento de su gestión y logro de los objetivos y metas trazadas, en concordancia con los estándares de calidad y eficiencia, e) Elaborar los manuales de funciones y procesos debido a que es

necesario dispones de un instrumento que oriente la gestión del trabajo realizado por la junta, para efectivizar el uso racional del talento humano, recursos económicos y financieros, superando las diferencias políticas e ideológicas.

Oleas (2012), en su tesis de maestría titulada: *Gestión administrativa y procesos académicos del colegio Aurora Estrada de Ramírez, de la ciudad de Guayaquil* .diseño e implementación de un portal web que optimice la gestión de la institución, sustentada en la Universidad De Guayaquil, cuyo objetivo general fue: Diseñar e implementar un Portal web que optimice la Gestión Administrativa y los Procesos Académicos del colegio fiscal Aurora Estrada de Ramírez , trabajó con una muestra empírica de 3 autoridades, 60 docentes y 1982 estudiantes del colegio Aurora Estrada de Ramírez, con diseño descriptivo transversal no experimental y concluyó lo siguiente: a) Todos los encuestados coinciden que aplicando el uso de un portal web se optimizara la gestión administrativa y los procesos académicos, b) Los estudiantes encuentran dificultades en la gestión administrativa tanto en el proceso de matrículas como la consulta de notas, que incide directamente en los procesos académicos, c) Actualizarse ante las nuevas normas de la sociedad actual, con el uso de un portal web, para formar estudiantes creativos, capaces para trabajar en equipo con iniciativa propia, d) Que en todas las áreas utilicen el portal web y de esa forma motivar a los estudiantes para que tengan amor por la Institución y mejore la gestión administrativa, e) Que utilicen el portal web bajo Joomla ya que es importante tanto para docentes como para estudiantes para optimizar la gestión administrativa y los procesos académicos de la institución.

Juna y Arias (2011), en su tesis de maestría titulada: *Plan de Mejora de la Gestión Administrativa, a Través de la Auditoria de Gestión del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo para el Periodo 2011*, sustentada en la escuela superior politécnica de Chimborazo, cuyo objetivo general fue: Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los/as ciudadanos de la Provincia de Chimborazo, en coordinación con el Gobierno Provincial de Chimborazo, con la participación ciudadana, a través de la gestión solidaria, eficaz y eficiente en la ejecución de sus proyectos, trabajó con una muestra empírica de 263 colaboradores, con diseño descriptivo transversal no experimental y concluyó lo

siguiente: a) Se ha logrado plasmar en la presente investigación las bases, lineamientos y procedimientos de operación que permitirán la eficiente y eficaz ejecución de los procesos administrativos, financieros y operativos, b) Los controles determinados a través de la auditoría de gestión señalarán de forma clara y concreta los procesos que deben seguir las autoridades, y las medidas preventivas, que permitirán evitar errores o desviaciones futuras en la aplicación de los procedimientos en sus procesos, tal como lo determina la ley, c) Se ha cumplido con la naturaleza de la Auditoría de Gestión, que es la de evaluar la eficiencia, eficacia en el logro de los objetivos. Además de mantener un adecuado Control Interno y manejo de los recursos, verificando que éstos sean utilizados en la cuantía y forma previstas en cada uno de los procesos, d) Implementar un código de ética que le permita al Patronato y a cada uno de sus funcionarios actuar con principios éticos en cada una de las funciones que desempeñan, interactuando entre sí diversos aspectos de la entidad y obteniendo información confiable y oportuna, dando una buena imagen a la sociedad, e) Es indispensable que los funcionarios inmersos en la administración del departamento permanezcan en constante actualización de sus conocimientos, dominando normas, principios y disposiciones legales, fiscales y tributarias a las que está sujeta la entidad; para evitar riesgos o sanciones que puedan presentarse.

### **Antecedentes nacionales**

Alfaro (2012) realizó la tesis *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades en la Universidad Nacional del Callao*. En esta tesis se buscó analizar la satisfacción laboral en tres municipalidades distritales de Lima y Callao. El estudio consistió en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación fue del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b)

Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos. Los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse Promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas.

Campos (2011) realizó la tesis *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011* sustentada en la Universidad Nacional de Trujillo, facultad de educación, ciencia y tecnología. En ella se revisó la permisión de inventarios, evasión y pérdidas, fuga de bienes materiales, fondo bibliográfico e improvisación de personal y sus responsabilidades son tópicos que generan pérdida de dinero, tiempo, retraso o estancamiento, toma de decisiones erradas en la administración. Se determinó que los usuarios de la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo no conocen todos los servicios que presta. La Biblioteca Municipal Pedro Moncayo no es especializada, su fondo bibliográfico es general para toda clase de usuarios, estudiantes, investigadores, profesionales. No existe la participación del personal bibliotecario en la ejecución del presupuesto del departamento. Se presenta la necesidad de realizar un Manual de gestión Administrativa que nos ayude a implementar procesos.

Sánchez (2013), en su tesis de maestría titulada: *Desempeño Laboral de los Docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I, sustentada en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.*, cuyo objetivo general fue: Evaluar el Desempeño Laboral de los Docentes de la Facultad de Ingeniería Química y metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I, utilizando el método transversal descriptivo, trabajó con una muestra finita 102 es decir de acuerdo a los alumnos que se matriculen en este semestre, con diseño no experimental transicional descriptivo y concluyó lo siguiente: a) El 93% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran



tener dominio tecnológico en su práctica pedagógica y sólo el 7% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio tecnológico en su desempeño. b) El 85% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener dominio científico en su práctica pedagógica y sólo el 15% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio científico en su desempeño c) El 85% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener dominio científico en su práctica pedagógica y sólo el 15% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio científico en su desempeño, d) El 90% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes presentan buena formación en valores éticos durante su práctica pedagógica y sólo el 10% refiere que los docentes nunca presentan buena formación en valores éticos Durante su práctica pedagógica, e) Los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño Laboral, demostrado mediante la prueba de alfa de Cron Bach.

Guarniz (2014), en su tesis de maestría titulada: *Satisfacción laboral, compromiso institucional y desempeño docente de los profesores de la facultad de medicina de la universidad privada Antenor Orrego, 2012*, sustentada en la universidad privada Antenor Orrego, cuyo objetivo general fue: Establecer la relación que existe entre el grado de satisfacción laboral, el nivel de compromiso institucional y el desempeño docente de los profesores de la Facultad de Medicina de la Universidad Privada Antenor Orrego, 2012, trabajó con una muestra empírica de 140 docentes, con diseño descriptivo transversal no experimental y concluyó lo siguiente: a) Se determinó que el grado de satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Medicina de la Universidad Privada Antenor Orrego, 2012 es bueno, con una media global de 47.61 y muestra prevalencia de la dimensión Satisfacción Laboral Por La Institución, con una media de 14.14, b) Se determinó que el nivel de Compromiso institucional de los docentes de la Facultad de Medicina de la Universidad Privada Antenor Orrego, 2012 es MODERADO, con una media de 65.06 y muestra prevalencia de la dimensión AFECTIVA, con una media de 69.83, c) Existe una correlación positiva y significativa entre el grado de satisfacción laboral y el desempeño docente de los profesores de la Facultad de Medicina, 2012, concluyendo que a mayor grado de satisfacción

laboral mejor desempeño docente, d Existe una correlación negativa y no significativa entre grado de compromiso institucional y el desempeño docente de los profesores de la Facultad de Medicina, 2012, concluyendo que no necesariamente el sentirse comprometido con la institución determina un mejor desempeño docente.

Huamani (2015), en su tesis de maestría titulada: *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013*, sustentada en la universidad nacional tecnológica de lima sur , cuyo objetivo general fue: Explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los conductores de trenes, del área de transporte del metro de lima línea 1 en el 2013, trabajó con una muestra empírica de 71 colaboradores , con diseño descriptivo transversal no experimental y concluyó lo siguiente: a) En la presente investigación se ha estudiado el Clima Organizacional del área de transportes del metro de lima línea 1; analizar cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otras variables, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; en el desempeño para lograr la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones, b) El clima organizacional del personal de conducción de trenes del metro de lima, linea1 es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral, c) El desempeño laboral del personal de conducción del metro de lima, línea 1, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. Pero carece de una evaluación de desempeño con las competencias de acuerdo a sus funciones.

Tirado (2014), en su tesis de maestría titulada: *gestión administrativa y la calidad de servicio al cliente, en el colegio químico farmacéutico de la Libertad - Trujillo*, sustentada en la universidad Complutense de Madrid, cuyo objetivo general fue: fundamentar de qué manera la gestión administrativa influye en la Calidad de servicio al cliente en el colegio químico farmacéutico de La Libertad,

trabajó con una muestra empírica de todos los profesionales agremiados en el Colegio Químico Farmacéutico de La Libertad- Trujillo, que son un total de 1700, con diseño descriptivo transversal no experimental y concluyó lo siguiente: a) La institución presenta fortalezas en cuanto a la gestión de recursos materiales, la gestión de recursos financieros, y en menor medida algunos aspectos del personal. Cuenta con un local amplio, con auditorios, oficinas, y otros ambientes debidamente implementados; mantiene una importante recaudación de ingresos, que le permite cubrir los gastos corrientes y en forma temporal ampliar sus inversiones de activo fijo; existe una comunicación abierta y relaciones cordiales y se propicia el trabajo colaborativo y de equipo, b) Las principales debilidades están referidas a la limitada gestión de recursos humanos y de recursos tecnológicos; ello se expresa en una mirada cortoplacista, no se sigue un riguroso proceso de selección de personal, no se promueve la capacitación y motivación de los empleados (sueldos por debajo del mercado), y hay un débil control de su desempeño; en cuanto al sistema de cómputo, cada Consejo Directivo hace cambios parciales, sin buscar una solución integral. También presenta una amenaza, referida al riesgo ante robos cerca al local institucional, c) Los objetivos de investigación han sido logrados cabalmente, ello ha sido posible diagnosticando a través de las encuestas y entrevista, sobre el nivel de eficacia y desarrollo de ambas variables (Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio al Cliente), encontrando que tiene una estrecha relación; lo cual ha derivado en propuesta de acciones de mejora. En tal sentido, la hipótesis de investigación ha quedado contrastada, es decir que: “La Gestión Administrativa influye de manera directa en la Calidad de Servicio al Cliente en el colegio Químico Farmacéutico de la Libertad – Trujillo.”, d) Fortalecer la gestión administrativa de la institución a través de sus cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control. Considerando que los directivos sólo dedican tiempo parcial, se debe contratar un Gerente a tiempo completo, quien direccionará la ejecución de los acuerdos y directivas del Consejo Directivo, las Comisiones y el señor Decano, referentes a: la realización de eventos, la atención de los diversos servicios a los colegiados, facilitar los procesos de elecciones, capacitación, etc, e) La institución debe conservar y afianzar las fortalezas que actualmente tiene en la gestión de infraestructura física, la gestión del aspecto financiero; pero también debe

fortalecer los aspectos que califican como término medio, como son: brindar mantenimiento a las edificaciones, instalaciones y mobiliario; ofrecer asesoramiento legal a los colegiados; mejorar la comunicación con los colegiados (tanto por internet como en físico); entre otros.

Tejeda (2014), en su tesis de maestría titulada: *gestión administrativa y su mejora en la municipalidad distrital bellavista callao*, sustentada en la Universidad Nacional Del Callao, cuyo objetivo general fue: Plantear la gestión administrativa y su mejora en La Municipalidad Distrital de Bellavista que permita perfeccionar los servicios municipales, trabajó con una muestra empírica de 60 trabajadores, con diseño descriptivo transversal no experimental y concluyó lo siguiente: a) La toma de decisión, capacitación y modernización administrativa no son conocidos en el ámbito interno (trabajadores), solo es de conocimiento a nivel de funcionarios designados y personal de confianza. 55.91 %, b) La Toma de decisiones no se ha constituido en un instrumento importante en la Gestión Gerencial Regional y siendo una función estratégica requiere para su aplicación el aporte de las ciencias de la conducta humana orientado a innovar, optimizar el fortalecimiento de la administración, c) La modernización administrativa como proceso de innovación solo es conocido a nivel de funcionarios y personal de confianza, apreciándose que es importante dar inicio a fortalecer la capacidad de gestión, d) el Gobierno Regional del Callao debe actualizar el Plan Estratégico Institucional 2007 -2009 acorde a la problemática de la jurisdicción del Callao y permita viabilizar las políticas de gestión en bien de la población regional, e) el Gobierno regional del Callao debe hacer que la Toma de decisión se convierta en un instrumento importante y estratégico para optimizar el fortalecimiento del gobierno Regional.

## **1.2 Fundamentación científico, técnica o humanística**

### **Bases teóricas de la Gestión administrativa**

#### **Definiciones**

En la revisión de la teoría se encontró que Chiavenato (2012) aseveró que la estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la

organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas; cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo. Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquiera operación que tenga cierta continuidad o secuencia. El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre éstos son dinámicos, están en evolución y cambio constante.

El proceso no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil, continúa y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos. Los elementos del proceso interactúan, es decir, cada uno afecta los demás. En consecuencia, las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control no constituyen entidades se paradas, aisladas sino que, por el contrario, son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias recíprocas.

El proceso administrativo no es sólo una simple secuencia ni un ciclo repetitivo de funciones -planeación, organización, dirección y control-, sino que conforma un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes, gracias al efecto sinérgico.

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar -analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas-, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada. En la administración de la acción empresarial entra en juego el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa en todos sus niveles de actuación.

Cada nivel organizacional debe cumplir un papel en la acción empresarial destinada a poner en marcha la estrategia. En otras palabras, los niveles institucional, intermedio y operacional desempeñan un papel diferente frente a la estrategia empresarial y el proceso administrativo. (p.132)

Asimismo Koontz, Weihrich y Cannice (2012), afirmaron que: “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).

Al respecto Blas (2014) manifestó que las funciones administrativas son “un conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional. Actividad preponderante que desarrolla la Administración Pública en el ejercicio de sus atribuciones” (p. 275).

En ese sentido Bernal y Sierra (2013), sostuvieron que el Proceso Administrativo debe ser entendido como un sistema socio técnico (constituido por personas y recursos físicos e intangibles), integral, complejo, interactivo, flexible y dinámico, inherente al conjunto de la organización como institución así como las áreas funcionales básicas en que se estructuran las organizaciones para el desarrollo de sus actividades; por lo tanto, el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) a la vez que se realiza para el conjunto de la organización, también debe plantearse de forma alineada para todas y cada una de las mencionadas áreas funcionales o dependencias en las que ésta se estructura. (p. 205).

### **Dimensiones de la Gestión administrativa.**

Chiavenato (2012, p. 180) refirió que las dimensiones de la Gestión administrativa son las siguientes: La planeación, organización, dirección y control.

### **Dimensión 1: Planeación**

Según Chiavenato (2012) afirmó que la estrategia empresarial "es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas". Esta posición estratégica debe equilibrarse mediante la planeación estratégica de la empresa, que se elabora a partir de tres actividades básicas:

1. **Análisis ambiental:** análisis de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las coacciones, contingencias, desafíos y oportunidades percibidos en el contexto ambiental.
2. **Análisis organizacional:** análisis de condiciones actuales y futuras de la empresa, recursos disponibles y recursos necesarios (incluida la tecnología), potencialidades, fortalezas y debilidades de la empresa, estructura organizacional, capacidad y competencia.
3. **Formulación de estrategias:** toma de decisiones globales y amplias que producirán efectos en el futuro de la empresa, en un determinado horizonte estratégico, es decir, en un determinado horizonte temporal a largo plazo.

En ese respecto, la estrategia representa "aquello que " la empresa desea realizar, cuál es el negocio que pretende llevar a cabo, cuál es el rumbo que va a seguir. El núcleo de la administración estratégica es la preparación para el mañana: busca orientar a la empresa frente al futuro, no para anticipar todos los acontecimientos, sino para que la empresa pueda dirigirse hacia sus objetivos consciente y sistemáticamente, basando se en análisis reales y metódicos de sus propias condiciones y posibilidades, y del contexto ambiental donde opera. En otros términos, el futuro de la empresa no puede ser previsto, sino que debe ser creado.

Asimismo, la administración de la estrategia puede definirse como la función de la administración de la cúpula -pues se aborda en el nivel institucional de la empresa-, que analiza, desarrolla y modifica los procesos internos y externos de la empresa para que sea eficiente y eficaz en condiciones constantemente variables. La administración estratégica formula e implementa la estrategia

empresarial como un conjunto de decisiones unificado, amplio e integrado que intenta conseguir los objetivos de la empresa. (p.116)

De acuerdo con David (2013) aseveró que lo único seguro en el futuro de cualquier organización es el cambio, y la planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planeación es el proceso por el cual se determina si se debe intentar una tarea, se calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se hacen los preparativos para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar sus sueños en logros. La planeación nos evita caer en la trampa de trabajar demasiado para conseguir muy poco. La planeación es una inversión inicial para el éxito. Ayuda a una empresa a conseguir el máximo efecto de un esfuerzo determinado. Permite que una empresa tenga en cuenta los factores relevantes y se enfoque en los críticos. La planeación ayuda a garantizar que la empresa estará preparada para cualquier eventualidad razonable y para todos los cambios que resulten necesarios.

De igual manera la planeación permite a una empresa reunir los recursos necesarios y llevar a cabo las tareas de la manera más eficiente posible. Permite a la empresa conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener utilidades justas y ser vista como una empresa útil y eficaz. También le permite identificar con precisión qué es lo que debe lograrse y detallar con precisión quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo lograr los objetivos deseados. La planeación permite a una empresa evaluar si el esfuerzo, los costos y las implicaciones asociados con el logro de los objetivos deseados están justificados.<sup>9</sup> La planeación es la piedra angular de una formulación estratégica eficaz. Pero, a pesar de que se le considera como la base de la administración, a menudo es la tarea que los gerentes descuidan más. La planeación es esencial para el éxito en la implementación y evaluación de las estrategias, sobre todo porque organizar, motivar, integrar y controlar al personal depende de una buena planeación. En el proceso de planeación deben participar gerentes y empleados de toda la organización. El horizonte de tiempo para la planeación es de dos a



cinco años para la alta dirección y de menos de seis meses para los gerentes de los niveles más básicos. Lo principal es que todos los gerentes lleven a cabo una planeación en la que participen sus subordinados para facilitar la comprensión y el compromiso de todos. La planeación puede tener un efecto positivo en el desempeño de una organización y un individuo, ya que permite a la empresa identificar y aprovechar las oportunidades externas al tiempo que minimiza el efecto de las amenazas externas. Planear es más que extrapolar del pasado y el presente al futuro (planeación a largo plazo). También incluye desarrollar una misión, pronosticar tendencias y acontecimientos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se habrán de seguir (planeación estratégica). (p.100).

Al respecto Koontz, Weihrich y Cannice (2012) manifestaron que 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, en la planeación también participa activamente la innovación gerencial, pues cierra la brecha entre dónde estamos y adónde queremos ir, la planeación y el control, son inseparables; cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea del control), a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (parte de la tarea de planeación); así, los planes aportan los estándares de control. (p.108).

Por ello Koontz y Weihrich (2013) sostuvieron que al planear un entorno para que los individuos que colaboran en grupo tengan un buen desempeño, la tarea esencial de un administrador es vigilar que todos entiendan la misión y los

objetivos del grupo, así como los métodos para alcanzarlos. Para que el esfuerzo del grupo fructifique, las personas deben saber qué se espera que logren. Ésta es la función de planeación, la cual es básica entre todas las funciones administrativas. La planeación comprende seleccionar las misiones y objetivos, y decidir las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir una línea de acción entre varias alternativas. De este modo, los planes proporcionan un enfoque racional, consecución de objetivos preseleccionados. La planeación también exige la innovación administrativa. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hoy hasta donde queremos llegar; también es importante señalar que es inseparable del control: son los gemelos siameses de la administración. Cualquier intento por ejercer el control sin planes no tiene sentido, ya que la gente no sabría si se dirige a dónde quiere llegar (el resultado de la tarea del control), si primero no sabe a dónde quiere ir (una parte de la tarea de la planeación). De este modo, los planes proporcionan las normas del control. (p. 106).

En ese sentido Koontz y Weihrich (2013) sostuvieron los siguientes pasos de la planeación.

#### **Estar atento a las oportunidades.**

Aunque precede a la planeación real y, por consiguiente, no es estrictamente una parte del proceso de la planeación, el verdadero punto de partida de la planeación es conocer las oportunidades que se ofrecen en el ambiente externo, así como dentro de la organización. Todos los administradores deben hacer un estudio preliminar de las posibles oportunidades, en el que las ponderen clara y completamente: conocer cuál es su situación en cuanto a sus puntos fuertes y débiles, entender qué problemas tienen que resolver y por qué, y saber lo que esperan ganar. El establecimiento de objetivos realistas depende de este conocimiento. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidades.

#### **Establecer objetivos.**

El segundo paso de la planeación es establecer los objetivos de toda la empresa y

enseguida de cada unidad. Esto debe hacerse pensando tanto en el largo como en el corto plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican las conclusiones de lo que debe hacerse, en cuáles campos se debe poner énfasis principalmente y lo que hay que conseguir con el conjunto de las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa dan dirección a los planes mayores, los cuales, como son expresión de estos objetivos, definen los que corresponden a cada departamento principal. Los objetivos de los departamentos principales, a su vez, controlan los objetivos de los departamentos subordinados, y así sucesivamente por la organización. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los de los departamentos menores serán más exactos si los administradores de la subdivisión entienden los objetivos generales de la empresa y las metas a que dan lugar. Los administradores también deben poder aportar sus ideas para fijar sus propias metas y las de la empresa.

#### **Desarrollar premisas.**

El siguiente paso lógico de la planeación es establecer, difundir y llegar a acuerdos sobre las premisas decisivas de la planeación, como los pronósticos, políticas básicas prácticas y planes de la compañía. Las premisas son suposiciones acerca del ambiente el cual se deberá llevar a cabo un plan. Es importante que todos los administradores ocupados en la planeación estén de acuerdo con las premisas. De hecho, el principio fundamental de las premisas de la planeación es el siguiente: cuanto más completos sean la comprensión y el consenso de apoyarse en premisas de planeación congruentes por parte de los individuos a cargo de la actividad, más coordinada será la planeación de la empresa.

#### **Determinar cursos alternativos.**

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar alternativas de acción, sobre todo las que no son patentes en forma inmediata. Prácticamente no hay planes para los que no existan alternativas razonables y con mucha frecuencia una opción que no es obvia resulta ser la mejor.

El problema más común no es encontrar alternativas, sino reducir su número de

tal modo que se puedan analizar las más prometedoras. Aun con las técnicas matemáticas y de cómputo, hay un límite del número que pueden examinarse completamente. De ordinario el experto en planeación debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

### **Evaluar cursos alternativos.**

Después de buscar alternativas y examinar sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluarlas en el contexto de las premisas y las metas. Una alternativa puede parecer la más rentable pero quizá requiere un desembolso de efectivo cuantioso y una recuperación lenta; otra puede parecer menos rentable pero se corren menos riesgos; es posible que una tercera cumpla mejor los objetivos a largo plazo de la compañía.

En la mayor parte de las situaciones hay muchas alternativas y es preciso considerar tantas variables y limitaciones que la evaluación llega a ser sumamente difícil. Debido a estas complejidades, en la sexta parte, cuando nos ocupemos del control, se exponen las más novedosas metodologías, aplicaciones y análisis.

Selecciona una línea de acción

En este momento se adopta el plan: es el momento verdadero de la toma de decisiones. De manera ocasional, el análisis y la evaluación de varias alternativas revelarán que dos o más son aconsejables y el administrador puede decidir seguir varias en lugar de la mejor.

### **Formular planes derivados.**

Aún después de tomar una decisión, la planeación está rara vez completa, y entonces es necesario dar un séptimo paso. De manera casi invariable, los planes derivados deben apoyar al plan básico.

Cuantificar los planes en términos de presupuestos

Después de que se han tomado las decisiones y se han establecido los planes, el paso final es darles significado, como se indicó en la exposición de los tipos de planes. Se les debe traducir en cifras que se convertirán en presupuestos. Los presupuestos generales de una empresa representan el total de la suma de ingresos y egresos, con la utilidad o excedente resultante, así como los presupuestos de las principales partidas del balance general, como el efectivo y

los gastos de capital. Cada departamento o programa de una empresa u organización puede tener sus propios presupuestos, generalmente de gastos y de inversiones de capital, los cuales se vinculan dentro del presupuesto general. Cuando se elaboran correctamente, se vuelven un instrumento para reunir los diversos planes y fijar normas importantes para medir el progreso de la planeación. (p.107)

## **Dimensión 2: organización**

Según Chiavenato (2012) expresó que dentro de un enfoque más amplio, las organizaciones "son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos". Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios. Se denominan organizaciones formales aquellas que tienen normas y reglamentos escritos y estructuras de puestos y jerarquías que rigen las relaciones entre los individuos u órganos componentes. A través de la organización formal, se busca eliminar algunas incertidumbres y limitaciones del componente humano, obtener ventaja de la especialización de actividades, facilitar el proceso de toma de decisiones y asegurar que los miembros cumplan y ejecuten tales decisiones. Por consiguiente, la organización formal "intenta regular el comportamiento humano para alcanzar objetivos explícitos con eficiencia, convirtiéndose en un caso de estudio especial". En general, las organizaciones formales están muy burocratizadas y representan la forma organizacional dominante en nuestra sociedad actual, y la más viva manifestación de una sociedad muy especializada e interdependiente, capaz de proporcionar especialización profesional y mejoramiento continuo del estándar de vida de sus miembros.

Existen organizaciones diseñadas especialmente para conseguir ganancias que les permitan auto sostenerse con los excedentes de las operaciones financieras y proporcionar retorno de la inversión o de capital; también existen

organizaciones cuyo objetivo primordial no es el lucro. De este modo, las organizaciones se clasifican en organizaciones con ánimo de lucro y organizaciones sin ánimo de lucro. Las empresas son los ejemplos característicos de organizaciones con ánimo de lucro. Cualquier definición de empresa debe considerar el ánimo de lucro. Empresa es todo propósito humano que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) para alcanzar los objetivos de auto sostenimiento y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. El auto sostenimiento es un objetivo obvio, pues se trata de lograr, la continuidad y permanencia de la empresa. El lucro representa la remuneración de la empresa en sí y constituye el estímulo básico capaz de asegurar la libre iniciativa de mantener y consolidar la empresa. (p.44).

Al respecto Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) afirmaron que el diseño de la estructura organizacional de la empresa es un aspecto crítico del proceso de ejecución de la estrategia. La estructura organizacional abarca el acomodo formal y el informal de labores, responsabilidades y líneas de autoridad y comunicación mediante las cuales se administra la empresa. Especifica las vinculaciones entre las partes de la organización, las relaciones de reportes, la dirección de los flujos de información y los procesos de toma de decisiones, es un factor clave en la aplicación de la estrategia porque ejerce una influencia decisiva en lo bien que los administradores coordinen y controlen el complejo conjunto de actividades involucradas. Una estructura organizacional bien diseñada es una en la cual las diversas partes (por ejemplo: derechos de toma de decisión, modelos de comunicación) se alinean entre sí y también corresponden a los requerimientos de la estrategia; con la estructura adecuada, los administradores pueden orquestar los diversos aspectos del proceso de aplicación con facilidad. Sin una estructura de apoyo, lo más probable es que la ejecución de la estrategia se estanque por confusiones administrativas, maniobras políticas y desperdicios burocráticos.

Un buen diseño organizacional incluso puede contribuir a la capacidad de la empresa para crear valor para el cliente y percibir una ganancia; al permitir una reducción de costos burocráticos y facilitar la eficiencia operativa, disminuye los

costos operativos de la empresa; al facilitar la coordinación de actividades al interior de la empresa, mejora el proceso de formación de capacidades, lo que lleva a una mayor diferenciación y menores costos. Además, al mejorar la agilidad con que se comunica la información y se acoplan las actividades, permite que la empresa supere a sus rivales en el mercado y se beneficie durante un periodo de ventajas sin rival. (p. 29).

Por ello David (2013) aseveró que el propósito de la *organización* es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y las relaciones de subordinación. Organizar significa definir quién hará qué y quién le reportará a quién. Existen incontables ejemplos en la historia de empresas bien organizadas que han competido con éxito contra otras mucho más fuertes, pero menos organizadas, y a las que en algunos casos han derrotado. Una empresa bien organizada, por lo general, cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización. En una empresa bien organizada, la asignación de recursos es más eficaz y su uso es más eficiente que en una desorganizada.

La función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad. Subdividir las tareas en puestos de trabajo requiere desarrollar las descripciones y especificaciones de los puestos. Estas herramientas dejan en claro para los empleados y los gerentes en qué consiste cada puesto de trabajo.

Combinar puestos para formar departamentos genera una estructura organizacional, un segmento de control y una cadena de mando. Los cambios de estrategia a menudo requieren cambios en la estructura porque se pueden crear, eliminar o fusionar los puestos. La estructura organizacional dicta cómo se asignan los recursos y cómo se establecen los objetivos en una empresa. Asignar recursos y establecer objetivos por área geográfica, por ejemplo, es muy diferente a hacerlo por producto o cliente. Delegar autoridad es una actividad importante de la organización, como dice el antiguo refrán, “Un gerente es tan bueno como la

forma en que funciona su departamento cuando no está”. En la actualidad, los empleados cuentan con más estudios y tienen mayor capacidad para participar en la toma de decisiones de la empresa. En la mayoría de los casos, esperan que se les delegue responsabilidad y autoridad, y que se les considere responsables de los resultados. Delegar autoridad es una actividad inherente al proceso de administración estratégica. (p.102).

En esa consecuencia Koontz, Weihrich y Cannice (2012) aseguraron que a menudo se dice que las personas adecuadas pueden hacer funcionar cualquier estructura organizacional, algunos incluso sostienen que la imprecisión en una organización es buena, pues obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo; sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y las que quieren cooperar trabajarán mejor juntas y con mayor efectividad si conocen las funciones que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que se relacionan entre sí. Esto vale tanto para una empresa o institución como para un equipo de fútbol o una orquesta sinfónica. La función gerencial de organizar es básicamente diseñar y mantener los sistemas de funciones.

Para que una función organizacional exista y sea significativa para las personas debe incorporar:

1. Objetivos verificables que, como se indicó en la parte 2, son una función importante de la planeación.
2. Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
3. Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas.

Además, para que una función opere con efectividad deben tomarse las medidas que proporcionen la información y las herramientas necesarias para su desempeño. En ese sentido, organizar se define como:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno



similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

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.

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 (p. ej., la United States Steel Corporation o el Departamento de Defensa), 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.

¿Qué significa *estructura intencional de funciones*? En primer lugar, y como ya está implícito en la definición de la naturaleza y el contenido de las funciones organizacionales, significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia. Así, al establecer dicha estructura de manera intencional, la mayoría de los gerentes consideran que están organizando. (p.200).

### **Dimensión 3: dirección**

Según la teoría analizada Chiavenato (2012) sustentó que la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las

personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación.

Se estudió que las empresas están formadas por personas, y son mantenidas por la actividad organizada de éstas, que sólo pueden conseguir sus objetivos individuales mediante la conjugación de los esfuerzos colectivos. A medida que las empresas crecen, sus objetivos iniciales, que se confunden con los objetivos de sus iniciadores, experimentan modificaciones y complejidad gradual, a tal punto que los objetivos organizacionales se tornan gradualmente diferentes e incluso antagónicos frente a los objetivos de las personas que las conforman.

En cierto modo, esta parte de dicada a la dirección de la acción empresarial deberá limitarse sólo a la conducción de las actividades de los miembros que actúan dentro de las fronteras empresariales: los empleados en todos los niveles jerárquicos de la organización empresarial. Conviene recordar que los empleados -como personas- no viven exclusivamente dentro de las empresas, pues participan en otras organizaciones de las que también dependen para vivir y donde desempeñan otros roles sociales. En consecuencia, la empresa no constituye la vida entera de las personas ni posee la amplitud de una sociedad. Las personas se encuentran parcialmente inmersas en una empresa. Los asuntos más ligados a la dirección son la comunicación, los estilos de liderazgo y los métodos de motivación para dirigir el personal. Para dirigir los subordinados, el administrador-en cualquier nivel donde esté situado— de be comunicar, liderar y motivar.

La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, pues incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo, en fin, todos los procesos que utilizan los administradores para influir en los subordinados, de modo que se comporten de acuerdo con las expectativas de la empresa. Como no existen empresas sin personas, administrar la variable humana constituye un importante desafío, puesto que las empresas sólo funcionan si las personas ocupan los cargos y desempeñan sus papeles de acuerdo con lo exigido. Si se quisiera comprender el comportamiento de las empresas, se debería estudiar el comportamiento de las personas dentro de ellas.

Casi siempre, tratar con personas significa introducir un componente de incertidumbre en la administración de las empresas. Para dirigir las personas, el administrador requiere comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones administrativas (planeación, organización y control) son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos.

Dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica. Como el tiempo es oro cuando se habla de negocios, la mala interpretación de solicitudes, informes o instrucciones puede redundar en costos elevados. El buen ejecutivo es aquel que sabe explicar las cosas a las personas para que las hagan bien y con prontitud. La dirección se relaciona con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa. En todas las empresas, los diversos recursos deben combinarse en proporciones adecuadas para producir determinado resultado de productos o servicios. La función administrativa de dirección está relacionada con los recursos humanos. Así como las empresas son muy variables y diferentes entre sí, los miembros (las personas) son variables y diferentes entre sí. Existen dos alternativas para estudiar las personas en una empresa: las personas como tales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivación y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para cumplir la tarea empresarial). La alternativa de percibir las personas como recursos empresariales no debe dejar a un lado, los aspectos particulares de personalidad, individualidad, expectativas, valores, motivaciones, etc., de las diferentes personas. Lo que complica todo es que las empresas son personas; las empresas son grupos; las empresas son empresas. Los administradores administran personas; los administradores administran grupos; los administradores son miembros de grupos; los administradores son miembros de empresas. (p.279).

Asimismo Koontz, Weihrich y Cannice (2012) refirieron que la dirección y el liderazgo a menudo se consideran lo mismo. Si bien es cierto que el gerente más

efectivo casi siempre será también un líder efectivo, y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que sólo dirigir; como se señaló en capítulos anteriores, incluye una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayude a las personas a alcanzar las metas e integrar personal lo más competente posible en esa estructura. La medición y corrección de las actividades del personal mediante el control es también una función importante de la administración, como se demostrará en la sexta parte; sin embargo, todas estas funciones gerenciales lograrán poco si los gerentes no saben cómo dirigir a las personas o no comprenden los factores humanos de sus operaciones de manera que generen los resultados deseados.

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. En su examen del conocimiento pertinente a la dirección, la quinta parte del libro se enfocará en los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación. En este capítulo el análisis se concentra en diversos factores humanos. Administrar requiere la creación y el mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos integrados. Asimismo, el capítulo resalta la importancia de conocer y aprovechar los factores humanos y de motivación, pero eso no significa que los gerentes deban convertirse en psiquiatras improvisados: su labor no es la de manipular a las personas, sino la de identificar qué las motiva. (p.386)

#### **Dimensión 4: control**

Al respecto Chiavenato (2012) aseguró que en el fondo, todas estas connotaciones constituyen verdades a medias con respecto al control. La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que de finan lo que debe

hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control.

El control está presente, en mayor o menor grado, en casi todas las formas de acción empresarial. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, de los métodos y procesos, máquinas y equipos, materias primas, productos y servicios, en todos los tres niveles de la organización de la empresa. De esta manera, los controles pueden clasificarse de acuerdo con su actuación en estos tres niveles organizacionales, es decir, de acuerdo con su esfera de aplicación, en tres amplias categorías: controles en el nivel institucional, controles en el nivel intermedio y controles en el nivel operacional.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (elaboradas en el nivel institucional), de los planes tácticos (elaborados en el nivel intermedio) y de los planes operacionales (elaborados en el nivel operacional) se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. (p.346)

En ese sentido David (2013) sustentó que la función de control de la administración comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y aplicar las medidas necesarias para minimizar deficiencias. Esta función es muy importante, en especial para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consta de cuatro pasos fundamentales:

1. Establecer normas de desempeño.
2. Medir el desempeño individual y de la organización.
3. Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas.
4. Tomar acciones correctivas.

Con frecuencia, la medición del desempeño individual es inefectiva y a

veces inexistente en las organizaciones. Esto se debe a que suelen generar confrontaciones que la mayoría de los gerentes prefieren evitar, que toman más tiempo del que la mayoría de los gerentes están dispuestos a conceder o exigen habilidades de las que muchos gerentes carecen. No existe un método perfecto para medir el desempeño individual. Por esta razón, una organización debe estudiar varios, como la escala gráfica de clasificación, la escala de clasificación basada en el comportamiento y el método de incidente crítico, para después desarrollar o elegir el método de evaluación de desempeño que mejor satisfaga las necesidades de la empresa. Las empresas se están esforzando cada vez más en vincular el desempeño de la organización a los sueldos de gerentes y empleados. (p.107).

Por lo cual Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirmaron que la función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, aunque es sensato distinguir las conceptualmente y por ello se analizan de manera independiente en las partes segunda y sexta del libro; sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos. El control gerencial es, en esencia, el mismo proceso de control básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se auto controlan mediante la realimentación de información que muestra las desviaciones de los estándares e inicia los cambios; en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para realimentar información que compara el desempeño con un estándar e inicia una acción correctiva. En general, el control administrativo se considera como un sistema de realimentación similar al que opera en el termostato de los hogares. Este sistema coloca la función de control en una perspectiva más compleja y realista que si se la considera sólo como cuestión de establecer estándares, medir el desempeño y corregir las desviaciones. Los gerentes miden el desempeño real, comparan esta medición contra los estándares

e identifican y analizan las desviaciones, y entonces, para hacer las correcciones necesarias, deben desarrollar un programa de acción correctiva e instrumentarlo para llegar al desempeño deseado. La demora en el proceso de control administrativo muestra que, para que el control sea efectivo, debe enfocarse en el futuro. Pone de manifiesto el problema de utilizar sólo la realimentación de los resultados de un sistema y su medición como medio de control, muestra la deficiencia de los datos históricos, como los que se reciben de los reportes de contabilidad. Una de las dificultades de los datos históricos es que, por ejemplo, dicen a los administradores en noviembre que perdieron dinero en octubre (o hasta en septiembre) por algo que se hizo en julio: en el momento en que se conoce, esa información es sólo un hecho histórico interesante y angustiante. Lo que los administradores necesitan para un control efectivo es un sistema de corrección anticipativa que les diga, a tiempo para tomar la acción correctiva, que ciertos problemas ocurrirán si no hacen algo ahora. La realimentación de los resultados de un sistema no es lo bastante buena para el control: es apenas un poco más que un *post mórtem* y nadie ha encontrado la forma de cambiar el pasado. En la práctica se ignora el control dirigido hacia el futuro, sobre todo porque los administradores dependen mucho de los datos contables y estadísticos para propósitos de control. Se puede estar seguro de que en ausencia de cualquier medio de previsión a futuro, la referencia a la historia (sobre el cuestionable supuesto de que lo que ocurrió en el pasado es un prólogo) se admite mejor que ninguna referencia. (p.501)

## **Bases teóricas del Desempeño laboral**

### **Definiciones**

En la revisión de la teoría Robbins y Judge (2013) sustentaron que en el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral: Desempeño de la tarea. Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que

contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. Civismo. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo. Falta de productividad. Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, danos a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia. La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado. (p.555).

En ese respecto Chiavenato (2012) explicó que el desempeño laboral es la combinación del comportamiento de las personas con sus resultados, también lo interpreta como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad estando dirigido a la evaluación, la cual dará como resultado su desenvolvimiento. (p. 364)

Según García (2014, p. 32) en relación al concepto de desempeño laboral mencionó a Stoner et al. y sostuvo que el desempeño laboral es la manera en que los miembros de una organización trabajan de forma eficaz, con el propósito de obtener metas comunes, sujeto a reglas básicas establecidas con anterioridad, es la forma como los empleados entregan valor y contribuyen en el logro de los objetivos que se le han asignado, es lo que las personas concreta y cotidianamente hacen en su trabajo. Asimismo mencionó a Dessler y afirmó que el desempeño laboral es la revisión de la conducta laboral de los subordinados,



en la cual se utiliza un método de medición, argumentó que las destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales, entre otros atributos, predicen el desempeño laboral. De igual forma aludió a Fernández y refirió que el desempeño laboral es el alineamiento de los objetivos personales con los de la organización y que puede medirse mediante una estructura definida, comunicada y aceptada de metas, objetivos y estándares de resultados esperados. De igual manera definió el desempeño laboral como la capacidad del personal para cumplir con sus actividades laborales de forma continua y permanente y la valoración que se le dan a éstas.

De acuerdo con Jiménez (2011) conceptualizó el desempeño laboral como el proceso que facilita la ejecución de las estrategias que permiten la mejora continua de la organización y lo percibe como una visión positiva de las personas, que ayuda a reforzar conductas e incorporar variables en las conductas no deseadas. (p. 59)

En esa consecuencia Franklin y Krieger (2011) comentaron que el desempeño es el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de los objetivos organizacionales. (p. 43)

Por ello Velázquez (2013, p. 56) mencionó que “La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran)”.

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas

estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Los beneficios de la evaluación del desempeño laboral son:

- Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa.
- Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
- Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos. Promueve el estímulo a la mayor productividad.
- Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.
- La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.

### **Dimensiones de la variable Desempeño laboral**

Robbins y Judge (2013, p. 555) refirieron las siguientes dimensiones: eficacia y eficiencia, motivación y evaluación.

#### **Dimensión 1: Eficacia y eficiencia**

Según Chiavenato (2012) fundamentó que cada empresa debe considerarse desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia simultáneamente. La eficacia es una medida del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso. En términos económicos; la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios), mientras que la eficiencia es una relación entre insumos y productos. Desde este punto de vista, es una relación entre costos y beneficios, es decir, una relación entre los recursos utilizados y el producto final obtenido: es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre el gasto y el ingreso, entre el costo y el beneficio resultante. Sin

embargo, no siempre eficacia y eficiencia van de la mano. Una empresa puede ser eficiente en sus operaciones y quizá no sea eficaz, o viceversa; puede operar sin eficiencia y, a pesar de eso, ser eficaz. La eficacia debería ir acompañada de la eficiencia. Una empresa también puede operar sin ser eficiente ni eficaz. El ideal sería una empresa eficiente y eficaz, lo cual constituiría la excelencia. (p.159).

En ese sentido Robbins y Judge (2013) argumentaron, el que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir eficacia. Las decisiones grupales por lo general son más *exactas* que las del individuo promedio de un grupo, pero menos exactas que los criterios del miembro más acertado. En términos de *rapidez*, los individuos son superiores. Si la *creatividad* es importante, los grupos tienden a ser más efectivos que los individuos. Y si eficacia significa el grado de *aceptación* que logra la solución final, una vez más el crédito es para el grupo. Sin embargo, no podemos considerar la eficacia sin evaluar también la eficiencia. Con pocas excepciones, la toma de decisiones grupal consume más horas de trabajo que si un solo individuo aborda el mismo problema. Las excepciones tienden a ser los casos en que, para lograr cantidades comparables de aportaciones diversas, el individuo que tome solo la decisión debe dedicar mucho tiempo a revisar archivos y a hablar con otras personas. Entonces, para decidir si se emplean grupos, los gerentes tienen que evaluar si el incremento en la eficacia es más que suficiente para compensar la reducción de la eficiencia. (p.291).

En esa consecuencia Koontz, Weihrich y Cannice (2012) manifestaron que la productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. La efectividad, de suyo, no es suficiente a menos que una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos; por ejemplo, una organización puede lograr su meta mediante un método ineficiente, lo que resultará en mayores costos y un producto o servicio no competitivo; también una empresa puede ser muy eficiente para alcanzar objetivos menores a los óptimos y perder todo el mercado. Por tanto, una compañía de alto desempeño debe ser

efectiva y eficiente para ser eficaz. Los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización (p.15)

## **Dimensión 2: Motivación**

Según la teoría Chiavenato (2012) sustentó que a partir de la puesta en práctica de la Teoría de las relaciones humanas, se aplicaron en las empresas toda clase de teorías psicológicas sobre la motivación. Se comprobó que todo comportamiento humano es motivado y que la motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una o más necesidades. De allí surge el concepto de ciclo motivacional: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico (equilibrio de fuerzas psicológicas, según Lewin) hasta que un estímulo lo rompe o crea una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que reemplaza el estado de equilibrio (véase la figura 6.1). La tensión genera un comportamiento o acción capaz de satisfacer la necesidad. Si ésta se satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga otro estímulo. Toda satisfacción es una liberación de tensión. (p.102).

Asimismo Hernández (2011) afirmó que el término motivación viene del latín *movere*, mover; es decir, todo lo que provoca nuestro comportamiento para satisfacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de la conducta humana. En psicología se dice que el ser humano es una unidad biopsicosocial porque el comportamiento se rige por fuerzas o leyes biológicas y por leyes psicológicas o mentales, procesos internos de carácter mental, como las emociones, actitudes, percepciones, etc. Por último, como entes sociales, las personas se rigen por aspectos socioculturales. Los seres humanos, en su intento de satisfacer necesidades, establecen objetivos de superación o maneras de resolver las problemáticas que se les presentan en esa búsqueda de satisfactores. Cuando el individuo no los logra, puede pasar por estados de frustración de manera inmediata o mediata, permanente o pasajera, consciente o inconsciente, lo cual altera su comportamiento y daña su desarrollo, así como al medio ambiente, la familia, la empresa, compañeros de trabajo, etc.; sin embargo,

se puede utilizar positivamente la frustración como motivación para moldear nuestro comportamiento y llegar a estados superiores de *autorrealización*, e incluso de espiritualización. Por ejemplo, cuando se presenta un problema, en lugar de agredir o evadir la situación la persona puede sublimarse, elevarse, ante esta situación diciendo: “de este problema voy a salir fortalecido, voy a aprender”. Las motivaciones son eminentemente personales. Los estímulos pueden ser externos y contribuir a la motivación; no obstante, es el individuo quien aprecia, o no, esos estímulos; las emociones, en cambio, pueden ser colectivas, como cuando el espectador se emociona porque gana un equipo deportivo, como se verá más adelante. (p.102).

En esa consecuencia Robbins y Judge (2013) mencionaron que el tema de la motivación puede ocupar un papel central en debates importantes sobre políticas públicas y, como veremos, también es una de las preguntas más relevantes que los gerentes deben responder. Sin embargo, la motivación no se refiere simplemente a trabajar duro; también refleja su perspectiva acerca de sus propias habilidades. Haga usted una autoevaluación acerca de su confianza respecto de tener éxito. La motivación es uno de los temas que se investiga con más frecuencia. Una encuesta reciente de Gallup reveló una de las razones: la mayoría de los trabajadores de Estados Unidos (54 por ciento) no están involucrados activamente en su puesto de trabajo, y otra porción (17 por ciento) está completamente desconectada del mismo. En otro estudio, los individuos informaron que desperdician aproximadamente 2 horas diarias, sin contar el almuerzo y los descansos programados (los mayores distractores fueron la navegación en Internet y platicar con los colegas). Está claro que la motivación es algo muy importante. Las buenas noticias son que todas esas investigaciones ofrecen información útil para mejorarla. En este capítulo se revisaran las bases de la motivación, se evaluarán las teorías de la motivación y se describirá un modelo integrador que muestre como se ajustan entre sí las mejores teorías. Parece que algunos individuos están estimulados hacia el éxito. Sin embargo, el mismo estudiante que lucha por leer un libro de texto durante más de 20 minutos podría devorar un libro sobre *Harry Potter* en un solo día. La diferencia reside en la situación. Así, mientras analiza el concepto de motivación, tenga en cuenta que el

nivel de motivación varía tanto entre los individuos como dentro de los individuos en momentos diferentes. Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr *cualquier* meta, nosotros nos limitaremos a las metas *organizacionales*, con la finalidad de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, dirección y persistencia. La *intensidad* se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una *dirección* que beneficie a la organización. Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de *persistencia*, es decir, por cuanto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. (p. 202).

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) señalaron que los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos. La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (p.388).

### **Dimensión 3: Evaluación**

Al respecto Robbins y Judge (2013) afirmaron que la evaluación del desempeño tiene varios objetivos. Uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tome

decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, blindan retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensas, como aumentos de salario por méritos. Dado nuestro interés en el comportamiento organizacional, aquí se hace énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas. Quien debería evaluar el desempeño de un trabajador. Por tradición, la tarea ha recaído en los gerentes, ya que se les considera responsables del desempeño de sus subalternos. Sin embargo, otros podrían hacerlo mejor. Puesto que muchas de las organizaciones actuales utilizan equipos auto dirigido, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados, es probable que el superior inmediato no sea el juez más confiable del desempeño de un trabajador. Con frecuencia se pide a los compañeros, e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso, y muchos individuos están participando en su propia evaluación. Una encuesta revelo que alrededor de la mitad de los ejecutivos y 53 por ciento de los empleados ahora participan en sus evaluaciones del desempeño. Como supondrá, con frecuencia las autoevaluaciones son bastante indulgentes, pues presentan un sesgo al servicio del yo, y pocas veces coinciden con las calificaciones que asignan los superiores. Tal vez sean más adecuadas para fines de desarrollo que de evaluación, y deben combinarse con otras fuentes de información para reducir errores de calificación. De hecho, en la mayoría de las situaciones, es muy aconsejable usar múltiples fuentes de calificación. Es probable que cualquier calificación sobre el desempeño individual diga tanto del evaluador como de la persona evaluada. Si se promedian las calificaciones que otorgan varios evaluadores, es factible obtener una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta. (p.551).

Asimismo Robbins y Judge (2013) señalaron que otro método difundido para calificar el desempeño son las evaluaciones de 360 grados, las cuales

ofrecen retroalimentación del desempeño a partir de todo el círculo de contacto cotidiano que tiene un trabajador, desde el personal de mensajería hasta los clientes o jefes y colegas. El número de evaluaciones puede ir desde tres o cuatro hasta 25, aunque la mayoría de las organizaciones obtienen entre cinco y 10 por cada empleado. Cuál es el atractivo de la evaluación de 360 grados? Al basarse en la retroalimentación de los compañeros, los clientes y los subalternos, estas organizaciones esperan lograr que todos experimenten una mayor participación en el proceso de revisión, y obtener lecturas más exactas del desempeño de cada trabajador. Las evidencias sobre la eficacia de las evaluaciones de 360 grados son confusas.

Estas ofrecen a los empleados una perspectiva más amplia sobre su desempeño, pero muchas compañías no dedican el tiempo suficiente para capacitar a los evaluadores de modo que hagan críticas constructivas. Algunas organizaciones permiten que los empleados elijan a los colegas y subalternos que los evaluarán, lo que sesga la retroalimentación. También es difícil reconciliar los desacuerdos y las contradicciones entre los grupos que califican. Existen evidencias claras de que los compañeros tienden a otorgar calificaciones mucho más indulgentes que los supervisores o los subalternos, y también suelen cometer más errores al evaluar el desempeño. (p.552).

### **Métodos de evaluación del desempeño.**

En esta consecuencia Robbins y Judge (2013) sostuvieron que en las secciones anteriores se explicó qué evaluar y quién debe hacer la evaluación. Ahora preguntamos: ¿cómo se evalúa el desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación? quizás el método más sencillo consista en redactar una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del empleado, así como hacer sugerencias para que este mejore. Para escribir un documento de este tipo no se requiere de formatos complejos ni de una extensa capacitación. Sin embargo, es probable que con este método una evaluación útil este determinada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del trabajador. También es difícil comparar los documentos redactados para diferentes empleados (o para los



mismos empleados, redactados por diferentes gerentes), debido a que no existe una clave de calificación estandarizada. Incidentes críticos Los incidentes críticos concentran la atención del evaluador en la diferencia que hay entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. El evaluador describe la acción del trabajador que fue especialmente eficaz o ineficaz en una situación, citando únicamente conductas específicas. Una lista de incidentes críticos de este tipo ofrece un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y también para identificar quienes necesitan mejorar.

Asimismo señalaron las escalas gráficas de calificación. Uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación son las escalas gráficas de calificación. El evaluador observa un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa, y los califica en escalas graduadas. Las escalas podrían especificar, digamos, cinco puntos, de manera que los *conocimientos sobre el trabajo* se calificaran del 1 (“está mal informado sobre las responsabilidades del puesto”) al 5 (“logro dominar todas las fases del puesto”). Aunque no ofrecen la misma profundidad de la información de los ensayos o los incidentes críticos, la aplicación de las escalas gráficas de calificación requiere de menos tiempo y permite realizar comparaciones y análisis cuantitativos. Escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC) Las escalas de calificación basadas en el comportamiento combinan elementos importantes de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica a los individuos con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgos o descripciones generales. Para aplicar las ECBC, los participantes primero dan ejemplos específicos de conductas eficaces e ineficaces, los cuales se traducen en un conjunto de dimensiones del desempeño con niveles de calidad variable.

También advirtieron que el proceso de evaluación del desempeño puede convertirse en un campo minado. Es probable que los evaluadores inflen de manera inconsciente las evaluaciones (indulgencia positiva), que le resten importancia al desempeño (indulgencia negativa) o que permitan que la

evaluación de una característica influya de forma indebida en la calificación de otras (error de halo). Algunos evaluadores alteran sus calificaciones y favorecen de manera inconsciente a las personas que tienen cualidades y rasgos similares a los suyos (error de semejanza). Y, desde luego, algunos evaluadores ven en el proceso de evaluación una oportunidad política para repartir premios y castigos a los empleados que les agradan o disgustan. Una revisión de la literatura y varios estudios sobre las evaluaciones del desempeño demuestra que muchos gerentes distorsionan de forma intencional las calificaciones del desempeño con la intención de mantener una relación positiva con sus subalternos, o bien, para conseguir una imagen positiva de ellos mismos al demostrar que todos sus trabajadores tienen un buen desempeño. Si bien no hay protecciones que *garanticen* evaluaciones exactas del desempeño, las siguientes sugerencias podrían servir para lograr un proceso más objetivo y justo. (p.553).

En esta consecuencia Koontz, Weihrich y Cannice (2012) sustentaron que para la evaluación del desempeño se ha introducido otro enfoque, cuyos criterios seleccionados son en parte similares a los antes mencionados e incluyen planear, tomar decisiones, organizar, coordinar, integrar personal, motivar y controlar; aunque también pueden incluirse otros, como las habilidades en ventas.

El proceso de evaluación incluye a la persona evaluada y consiste en los siguientes pasos:

- Selección de los criterios relacionados con el puesto.
- Desarrollo de ejemplos de comportamiento observable.
- Selección de cuatro a ocho calificadores (pares, asociados, otros supervisores y, naturalmente, el superior inmediato).
- Preparación de las formas de calificación aplicables al puesto.
- Llenado de las formas por los calificadores.
- Integración de las diversas calificaciones.
- Análisis de los resultados y preparación del reporte.

Este enfoque se ha utilizado no sólo en la evaluación, sino también en seleccionar a los candidatos a promoción, en el desarrollo del personal y hasta para tratar el alcoholismo. Las ventajas sugeridas por los creadores de este enfoque incluyen un alto grado de precisión en la evaluación de personas, ya que se tienen varias

respuestas en vez de sólo la opinión del superior. El programa puede utilizarse para identificar prejuicios de los calificadores (como siempre calificar alto o bajo, o dar esas calificaciones a ciertos grupos de personas, como mujeres o integrantes de grupos minoritarios). Según parece las personas calificadas considerarían este enfoque bastante justo, ya que participan en la selección de los criterios de evaluación al igual que los calificadores, y también permite comparar a los individuos entre sí. Aunque este enfoque ha sido utilizado por una variedad de empresas, parece que es necesaria una mayor evaluación. (p.328).

### **1.3 Justificación**

#### **Justificación teórica**

Las conclusiones que se generaron de esta investigación Gestión administrativa y desempeño laboral servirán como fuente de información a otras investigaciones, también permitirá mejorar la gestión administrativa y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

#### **Justificación Práctica**

Permitirá a los directivos mejorar sus estrategias para superar las dificultades y debilidades que se les pueda presentar, así lograr una Gestión administrativa de calidad para mejorar el desempeño laboral y servir como un soporte a otros profesionales para realizar mejores atenciones en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

#### **Justificación Metodológica**

Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos que se emplearon en la investigación Gestión administrativa y desempeño laboral demostraron su validez y confiabilidad; así, podrán ser utilizados como base para otros trabajos de investigación.

#### **Justificación social**

Las razones sociales por las cuales se escogió este tema son porque la Gestión administrativa y desempeño laboral son pilares fundamentales para el logro de los objetivos en un centro de labores como la Municipalidad Provincial de Cajamarca y traerá como consecuencia el bienestar en dicha comunidad.

## **1.4 Problema**

### **1.4.1 Realidad Problemática**

La globalización ha provocado inevitables cambios en el mundo organizacional, generando particularmente impacto en las estructuras políticas y administrativas de las entidades e instituciones públicas y privadas, las cuales exigen modernizaciones y significativos progresos en relación a los nuevos estilos de gestión administrativa para responder a las demandas de la sociedad. (Tirado, 2014, p.10).

Al respecto Chiavenato (2012) fundamentó que la gestión administrativa es la gestión de la empresa que comprende la orientación, las políticas y acciones que realizan los empresarios, gerentes o empleados en los procesos de la administración. Los procesos de la administración comprenden las actividades de planeación, organización, dirección y control. Estas actividades son realizadas por la empresa a través de sus funciones de gerencia, finanzas, administrativa, contable y producción. (p.317).

Asimismo Robbins y Judge (2013, p.555) afirmaron que el desempeño laboral se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

Se realizó un diagnóstico en el contexto del estudio y se encontró como problemática, que existiendo ciertos niveles de planeación, organización, dirección y control, en la gestión administrativa; asimismo de eficacia y eficiencia, motivación y evaluación, en el desempeño laboral, aún es evidente que existe una brecha por mejorar u optimizar.

Por los fundamentos expuestos se planteó la presente investigación “Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016”, con la cual se pretende dar solución en parte a la problemática expuesta.

#### **1.4.2 Formulación del Problema:**

Para realizar la presente investigación, se han planteado los siguientes problemas:

##### **Problema General**

¿Cuál es la relación que existe entre Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016?

##### **Problemas específicos:**

##### **Problema específico 1**

¿Cuál es la relación que existe entre planeación y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016?

##### **Problema específico 2**

¿Cuál es la relación que existe entre organización y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016?

##### **Problema específico 3**

¿Cuál es la relación que existe entre dirección y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016?

##### **Problema específico 4**

¿Cuál es la relación que existe entre control y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016?

#### **1.5 Hipótesis:**

##### **Hipótesis general**

Existe relación directa y significativa entre Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016.

##### **Hipótesis específicas:**

**Hipótesis específica 1**

Existe relación directa y significativa entre planeación y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016.

**Hipótesis específica 2**

Existe relación directa y significativa entre organización y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016.

**Hipótesis específica 3**

Existe relación directa y significativa entre dirección y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016.

**Hipótesis específica 4**

Existe relación directa y significativa entre control y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016.

**1.6 Objetivos****Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016.

**Objetivos Específicos:****Objetivo específico 1**

Determinar la relación que existe entre planeación y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016.

**Objetivo específico 2**

Determinar la relación que existe entre organización y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016.

**Objetivo específico 3**

Determinar la relación que existe entre dirección y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016.

**Objetivo específico 4**

Determinar la relación que existe entre control y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016.

## **II. Marco Metodológico**

## **2.1. Variables:**

En el presente estudio se han considerado dos variables: Gestión administrativa y Desempeño laboral.

### **Definición conceptual de la Variables:**

#### **Definición conceptual de la variable 1: Gestión administrativa**

Chiavenato (2012, p.317) refirió que es la gestión de la empresa que comprende la orientación, las políticas y acciones que realizan los empresarios, gerentes o empleados en los procesos de la administración. Los procesos de la administración comprenden las actividades de planeación, organización, dirección y control. Estas actividades son realizadas por la empresa a través de sus funciones de gerencia, finanzas, administrativa, contable y producción.

#### **Definición conceptual de la variable 2: Desempeño laboral**

Robbins y Judge (2013, p.555) afirmaron que se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. Se refiere también a las acciones que contribuyen al ambiente de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo. Sus dimensiones son: eficacia y eficiencia, motivación y evaluación.

### **Definición operacional:**

Según Rusu (2011) afirmó que: la definición operacional “define el conjunto de procedimientos, actividades, operaciones para medir o recolectar datos con respecto a una variable” (p. 24).

#### **Definición operacional de la variable 1: Gestión administrativa**

La variable Gestión administrativa, para su mejor estudio se ha operacionalizado en 4 dimensiones, cada una con 6 indicadores: Planeación, Organización, Dirección, Control. Asimismo por cada indicador se consideraron 1 ítems o reactivos, lo que permitió elaborar un cuestionario con 24 ítems el mismo que se



aplicará en la recogida de datos y su posterior procesamiento estadístico, para las pruebas de hipótesis y arribar a las conclusiones del presente estudio.

### **Definición operacional de la variable 2: Desempeño laboral**

La variable Desempeño laboral, para su mejor estudio se ha operacionalizado en 3 dimensiones, cada una con 8 indicadores: Eficacia y eficiencia, Motivación, Evaluación. Asimismo por cada indicador se consideraron 1 ítems o reactivos, lo que permitió elaborar un cuestionario con 24 ítems el mismo que se aplicará en la recogida de datos y su posterior procesamiento estadístico, para las pruebas de hipótesis y arribar a las conclusiones del presente estudio.

### **2.2. Operacionalización de las variables:**

Al respecto Hernández, et al (2010) refiriéndose a la Operacionalización de las variables, afirman que es: “el proceso que sufre una variable (o un concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica” (p. 77).

La Operacionalización de las variables está estrechamente vinculada a la técnica de la encuesta que utilizaremos para la recolección de datos. La misma que es compatible con los objetivos de la investigación, a la vez que responde al enfoque cuantitativo, y al tipo de estudio que realizaremos.

Tabla 1

*Operacionalización de variable 1: Gestión administrativa*

Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala y valores	Niveles	Intervalos
<b>D1 Planeación</b>	Procesos de planeación objetivos diagnóstico de problemas capacitación de personal metas institucionales planificación de recursos	1,2,3,4,5,6,			
	Estructura organizacional las jerarquías				
<b>D2 Organización</b>	diseño de cargos trabajo en equipo coordinación integración	7,8,9,10,11, 12,	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5).	Muy adecuado: Adecuado: Inadecuado:	89– 120 57 – 88 24 – 56
	Liderazgo directivo comunicación				
<b>D3 Dirección</b>	motivación toma de decisiones directivas identificación institucional condiciones laborales	13,14,15,16, 17,18			
	Órgano de control verifica actividades planificadas				
<b>D4 Control</b>	inventario de bienes control de calidad de servicios brindados evaluación de responsabilidad laboral registro de cumplimiento de normas	19,20,21,22, 23,24			

Tabla 2

*Operacionalización de variable 2: Desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala y valores	Niveles	Intervalos
<b>D1 Eficacia y eficiencia</b>	Eficiencia en el uso de recursos eficacia en los resultados trabajo en equipo, creatividad, aportes, dedicación al trabajo comunicación en el ambiente laboral toma de decisiones	1,2,3,4, 5,6,7,8			
	Necesidades laborales mejoras laborales compromiso institucional metas previstas por la organización incentivos laborales, resultados positivos aumentos de sueldos cumplimiento de responsabilidades Conocimiento de acciones de evaluación involucramiento en la labor que realizan				
<b>D2 Motivación</b>		9,10,11,12, 13,14,15,16	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5).	Alto: Medio: Bajo:	89– 120 57 – 88 24 – 56
<b>D3 Evaluación</b>	medición de mejoras, realimentación laboral supervisión al personal competencia del personal actitud ética profesional calificación al personal	17,18,19,20, 21,22,23,24			

## **2.3 Metodología:**

### **Método hipotético deductivo**

El método de investigación es el hipotético-deductivo. Según Mejía (2005) fundamentó que es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquéllas.

El método empleado en el estudio es hipotético deductivo, del enfoque cuantitativo, del paradigma positivista. Hipotético deductivo porque en el caso específico planteamos hipótesis de lo general a lo particular” (Cegarra, 2011, p. 82).

## **2.4 Tipo de estudio:**

### **Básico, descriptivo correlacional**

El presente trabajo de investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es de tipo básica ya que contribuye al conocimiento científico, al respecto se encontró que: “Dentro del enfoque cuantitativo, la calidad de una investigación se encuentra relacionada con el grado en que se aplique el diseño tal como fue preconcebido” (p, 136)

De ahí que mediante el tipo de investigación básica permite avanzar la información de tipo descriptiva, transversal, para reflexionar sobre el objeto de estudio que es la relación que existe entre variables.

Asimismo **Valderrama** (2013), sustentó que el tipo de investigación es básica, porque precisamente estos fundamentos teóricos establecerán las bases teóricas y científicas gnoseológicas del marco teórico, posteriormente se plantean las hipótesis, para luego probarlas estadísticamente y contrastarlas con la problemática actual para llegar a las conclusiones.” (p. 164).

## **Descriptivo correlacional:**

### Descriptivo

Según Hernández, (2010, p. 85) afirmó que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

### Correlacional

Asimismo Hernández, (2010, p. 85) manifestó que su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

## **2.5 Diseño**

El presente estudio es de diseño no experimental, transversal.

### **Diseño no experimental**

Al respecto Hernández, (2010, p. 151) sostiene que “El diseño de estudio es no experimental, porque no existe manipulación de las variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir tal y como se dan en su contexto natural”;

### **Diseño no experimentales transversales**

Es de corte transversal porque se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al, 2010, p.151).

Este tipo de diseño consiste en hallar la correlación que existe entre dos variables.

Gráficamente se denota:

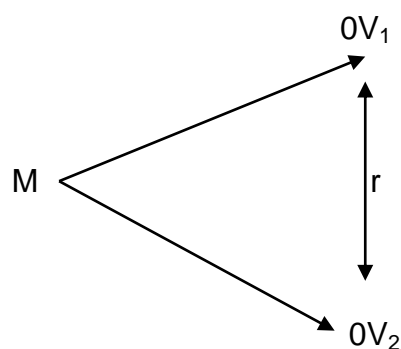


Figura 1: Esquema de tipo de diseño. Tomado de Sánchez y Reyes (2008).

**Dónde:**

- M : Muestra de Estudio
- OV<sub>1</sub> : Gestión administrativa
- OV<sub>2</sub> : Desempeño laboral
- r : Correlación entre las variables

**2.6 Población, muestra y muestreo:**

**Población**

De acuerdo a Hernández, (2010, p. 174) la población es el conjunto de elementos que son posibles de ser analizados, dentro de una situación problemática. En este caso la población está conformada por los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, durante el periodo 2016. La población del presente estudio estuvo constituida por 121 trabajadores.

Tabla 3

*Población y muestra del estudio*

Municipalidad	N	n
provincial de Cajamarca		
Trabajadores	177	121
Total	177	121

*Nota.* Estadística de la institución.

**Muestra**

La muestra quedó conformada por 121 trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca.

## **Muestreo**

El muestreo utilizado es probabilístico. La muestra se determinó por fórmula estadística, además es aleatorio simple por sorteo; de tal manera que cualquier sujeto de estudio de la población puede ser elegido para aplicar el cuestionario.

### **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

Técnicas:

Morone, refiriéndose a las técnicas de investigación afirma que:

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento. Encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ellas. (2012, p.3).

Técnica la encuesta

Asimismo Morone (2012), sobre la encuesta afirma que:

Se utiliza el término encuesta para referirse a la técnica de recolección de datos que utiliza como instrumento un listado de preguntas que están fuertemente estructuradas y que recoge información para ser tratada estadísticamente, desde una perspectiva cuantitativa (p.17). En el presente estudio se hizo uso de la Técnica de la encuesta y el uso del Instrumento del Cuestionario, en este caso se hizo uso de dos cuestionarios, uno para cada una de las variables.

### **Técnica**

La técnica que se utilizó en este estudio es la encuesta.

### **Instrumentos**

El instrumento que se empleó fue el cuestionario.

### **Cuestionario:**

Sobre el cuestionario Abril (2008) afirma que “el cuestionario es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra” (p.15).

### **Variable 1: *Gestión administrativa***

Instrumento: Se aplicó un cuestionario

Ficha técnica.

#### **Datos generales**

Título:	Cuestionario sobre la <i>Gestión administrativa</i>
Autor:	Br. Mario Estuardo Ferrer Salaverry
Procedencia:	Lima – Perú, 2016
Objetivo:	Describir las características de la variable <i>Gestión administrativa</i> en la municipalidad provincial de Cajamarca.
Administración:	Individual
Duración:	15 minutos
Significación:	El cuestionario está referido a determinar la relación entre la <i>Gestión administrativa</i> y desempeño laboral de los trabajadores.
Estructura:	La escala consta de 24 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 04 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la variable <i>Gestión administrativa</i> .

### **Variable 2: *Desempeño laboral***

Instrumento: Se aplicó un cuestionario



## **Cuestionario sobre la variable Desempeño laboral**

### **Ficha técnica.**

Datos generales:

Título:	Cuestionario sobre <b>Desempeño laboral</b> .
Autor:	Br. Mario Estuardo Ferrer Salaverry
Procedencia:	Lima – Perú, 2016
Objetivo:	Describir las características de la variable Desempeño laboral en la municipalidad provincial de Cajamarca.
Administración:	Individual
Duración:	15 minutos
Significación:	El cuestionario está referido a determinar la relación entre Gestión administrativa y desempeño laboral.
Estructura:	La escala consta de 24 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 03 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre Desempeño laboral.

### **Validación y confiabilidad del instrumento:**

#### **Validez**

Para Hernández, et al (2010), “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p.201).

En razón a que la consistencia de los resultados de una investigación presenta un valor científico, los instrumentos de medición deben ser confiables y válidos, por ello, para determinar la validez de los instrumentos antes de aplicarlos fueron sometidos a un proceso de validación de contenido

En el presente estudio se ha realizado el proceso de validación de contenido, en donde se han tenido en cuenta tres aspectos: relevancia, pertinencia y claridad de cada uno de los ítems de los instrumentos.

Tabla 4

*Validez del cuestionario sobre la Variable 1: Gestión administrativa*

<b>Expertos</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Suficiencia del instrumento</b>	<b>Aplicabilidad del instrumento</b>
Juez 1	Metodólogo	Hay Suficiencia	Aplicable
Juez 2	Temático	Hay Suficiencia	Aplicable
Juez 3	Temático	Hay Suficiencia	Aplicable

Tabla 5

*Validez del cuestionario sobre Variable 2: Desempeño laboral*

<b>Expertos</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Suficiencia del instrumento</b>	<b>Aplicabilidad del instrumento</b>
Juez 1	Metodólogo	Hay Suficiencia	Aplicable
Juez 2	Temático	Hay Suficiencia	Aplicable
Juez 3	Temático	Hay Suficiencia	Aplicable

### **Confiabilidad**

Para establecer la confiabilidad de los cuestionarios, se aplicó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach, a una muestra piloto de 30 trabajadores. Luego se procesaron los datos, haciendo uso del programa estadístico SPSS versión 21.0.

Según Hernández, et al (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p. 200).

Tabla 6

*Interpretación del coeficiente de confiabilidad*

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Moderada
0,41 a 0,60	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Ruíz (2007).

Como podemos observar, la tabla 6 nos permite analizar los resultados de la prueba Alfa de Cronbach para cada una de las variables en estudio y sus correspondientes dimensiones.

Tabla 7

Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Gestión administrativa

Dimensión/variable	Alfa de Cronbach	Nº de ítems
Planeación	,772	6
Organización	,844	6
Dirección	,766	6
Control	,839	6
<b><i>Gestión administrativa</i></b>	<b>,935</b>	<b>24</b>

Como se observa en la tabla 7, las dimensiones Planeación, Organización, Dirección, Control, tienen alta confiabilidad. Asimismo la variable Gestión administrativa también tiene confiabilidad alta. Por lo tanto podemos afirmar que el instrumento que mide dicha variable es confiable.

Tabla 8

*Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Desempeño laboral*

<b>Dimensión / variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de ítems</b>
Eficacia y eficiencia	,841	8
Motivación	,842	8
Evaluación	,807	8
<b><i>Desempeño laboral</i></b>	<b>,926</b>	<b>24</b>

Como se puede observar en la tabla 8, las dimensiones Eficacia y eficiencia, Motivación, Evaluación, tienen confiabilidad alta. Asimismo la variable Desempeño laboral, de los estudiantes también tiene confiabilidad alta. Por lo tanto podemos afirmar que el instrumento que mide dicha variable es confiable.

#### **Procedimientos de recolección de datos:**

Se realizó un estudio piloto con la finalidad de determinar la confiabilidad de los instrumentos, en 30 trabajadores con las mismas características de la muestra de estudio, quienes fueron seleccionados al azar y a quienes se les aplicaron los cuestionarios con escala tipo Likert sobre las variables: Gestión administrativa y desempeño laboral.

La confiabilidad de los instrumentos a partir de la muestra piloto, se estableció por dimensiones y por variables, cuyos resultados han sido mostrados e interpretados en las tablas 6 y 7.

Una vez probada la validez y confiabilidad de los instrumentos de estudio, se procedió a aplicarlos a la muestra de 121 trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca. Quienes respondieron en un tiempo aproximado de 20 minutos.

Luego, se analizaron los datos obtenidos de la muestra de 180 trabajadores, a través del programa estadístico SPSS versión 21.0 en español.

Asimismo los resultados pertinentes al estudio, han sido mostrados mediante tablas y figuras, con su correspondiente interpretación, de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación.

Para la contrastación de la hipótesis general, e hipótesis específicas y teniendo en cuenta que los datos de las dos variables son ordinales, se ha prescindido del test de normalidad, dado que en este caso no es una condición necesaria. Por consiguiente se procedió a aplicar en cada caso la prueba estadística de xxx para establecer su relación entre las variables y dimensiones en estudio.

Este estudio tiene como finalidad conocer la relación entre las variables: Gestión administrativa y desempeño laboral.

## **2.8 Métodos de análisis e interpretación de datos:**

El método utilizado en la presente investigación fue el método hipotético deductivo, al respecto Bernal (2006), afirma que “este método consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p.56).

## **2.9 Aspectos éticos**

Este trabajo de investigación ha cumplido con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad César Vallejo, el cual sugiere a través de su formato el camino a seguir en el proceso de investigación. Asimismo, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.

Las interpretaciones de las citas corresponden al autor de la tesis, teniendo en cuenta el concepto de autoría y los criterios existentes para denominar a una

persona “autor” de un artículo científico. Además de precisar la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de información, así como el proceso de revisión por juicio de expertos para validar instrumentos de investigación, por el cual pasan todas las investigaciones para su validación antes de ser aplicadas.

### **III. Resultados**

### 3.1. Análisis descriptivo de las variables

Para el análisis, se asumirán las puntuaciones de la variable Gestión administrativa y Desempeño laboral según personal de la municipalidad Provincial de Cajamarca, para el análisis se procederán a la presentación de niveles y rangos de la variable para el proceso de interpretación de los resultados

Tabla 9

*Niveles de la Gestión Administrativa según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inadecuado	22	18,2	18,2	18,2
	Adecuado	56	46,3	46,3	64,5
	Muy Adecuado	43	35,5	35,5	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

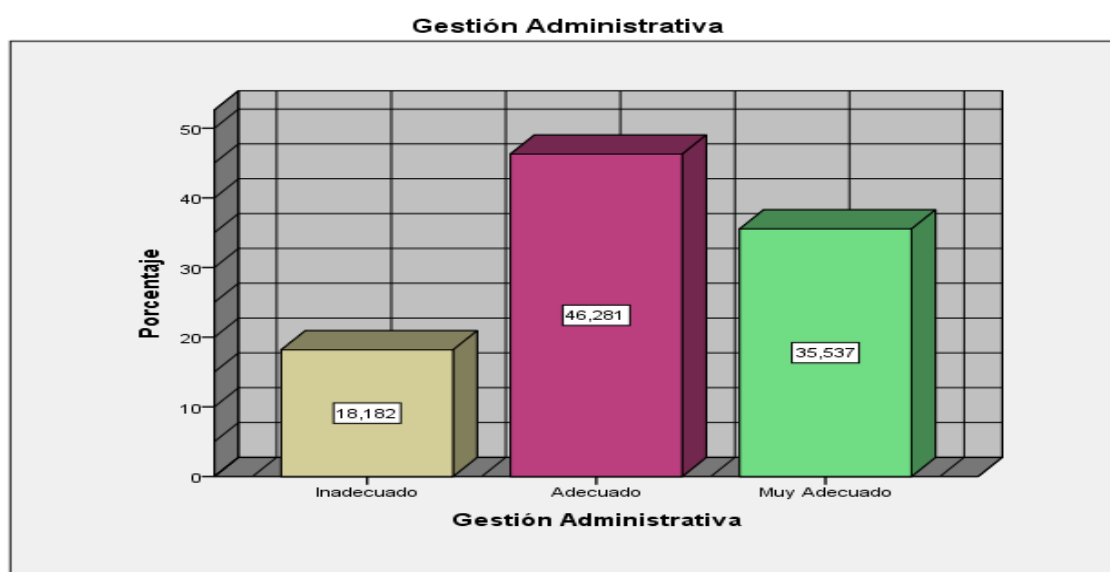


Figura 2. Comparación porcentual de la Gestión Administrativa según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca

De la tabla 9 y figura 2, los resultados que se aprecia en cuanto al niveles de la Gestión Administrativa según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca, se tiene que el 88,2% de los encuestados perciben que el nivel es Adecuado, mientras que el 9,4% de los encuestados perciben que el nivel es Muy

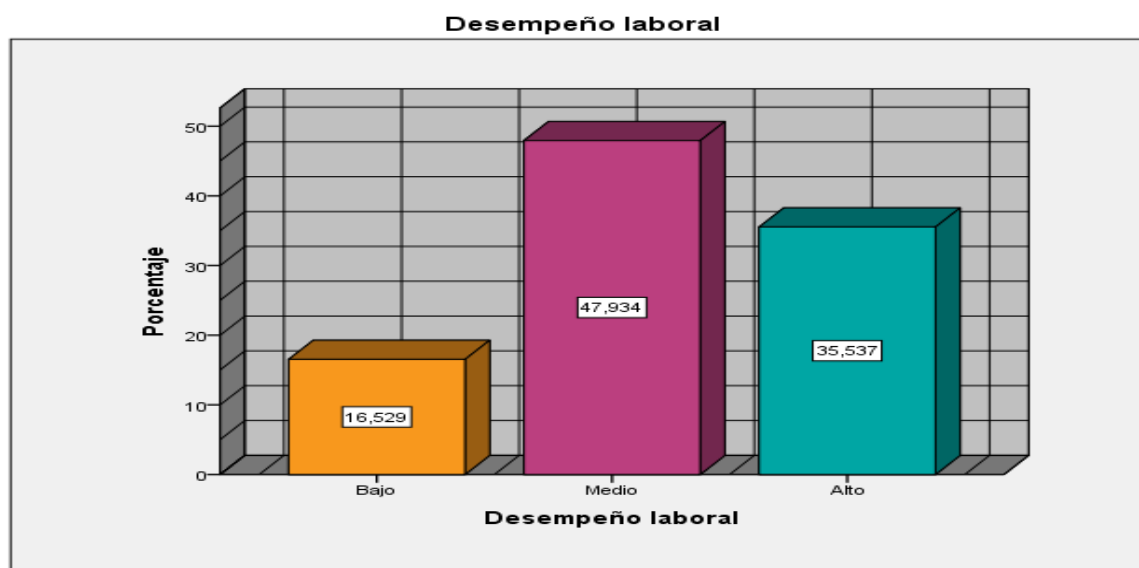


adecuado y el 2,4% perciben que el nivel es Inadecuado en el Planeamiento según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca.

Tabla 10

*Niveles del Desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	20	16,5	16,5	16,5
	Medio	58	47,9	47,9	64,5
	Alto	43	35,5	35,5	100,0
	Total	121	100,0	100,0	



*Figura 3. Comparación porcentual del Desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca*

De la tabla 10 y figura 3, se tiene los niveles de comparación del Desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca; de ellos se tiene al 74,1% de los encuestados se encuentran en el nivel Medio; y el 16,4% alcanzaron el nivel Alto, y un 9,4% se ubicó en el nivel Bajo en la Municipalidad provincial de Cajamarca

### 3.1.1. Niveles entre la Gestión administrativa y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca.

Después de la obtención de los datos a partir de los instrumentos descritos, procedemos al análisis de los mismos, en primera instancia se presentan los resultados generales en cuanto a los niveles de la variable de estudio de manera descriptiva, para luego tratar la prueba de hipótesis tanto general y específica.

Resultado general de la investigación

Tabla 11

*Distribución de frecuencias entre la Gestión administrativa y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca*

*Tabla de contingencia Gestión Administrativa \* Desempeño laboral*

			Desempeño laboral			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Gestión Administrativa	Inadecuado	Recuento	14	5	3	22
		% del total	11,6%	4,1%	2,5%	18,2%
	Adecuado	Recuento	4	47	5	56
		% del total	3,3%	38,8%	4,1%	46,3%
	Muy Adecuado	Recuento	2	6	35	43
		% del total	1,7%	5,0%	28,9%	35,5%
Total	Recuento	20	58	43	121	
	% del total	16,5%	47,9%	35,5%	100,0%	

De la tabla 11 y figura 4, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de Gestión administrativa y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, de los cuales se tiene que el 38,8% de los encuestados perciben que el nivel de Gestión administrativa es Adecuado por lo que el nivel de Desempeño laboral es de nivel Medio, mientras que el 28,9% perciben que el nivel de la Gestión Administrativa es de nivel Muy Adecuado por lo que los trabajadores alcanzan el nivel de Alto y el 11,6% manifiesta que nivel de la Gestión Administrativa es Inadecuado por lo que ellos alcanzan el nivel Bajo en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016.

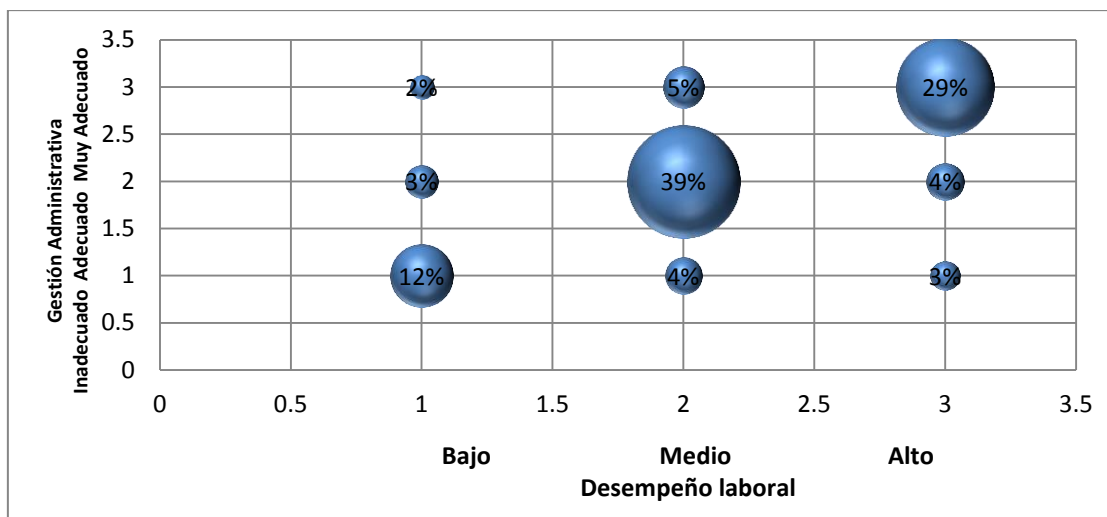


Figura 4. Niveles entre La gestión administrativa y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca

### 3.1.2. Niveles entre la Dimensión Planeamiento y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca.

Resultado específico 1 de la investigación

Tabla 12

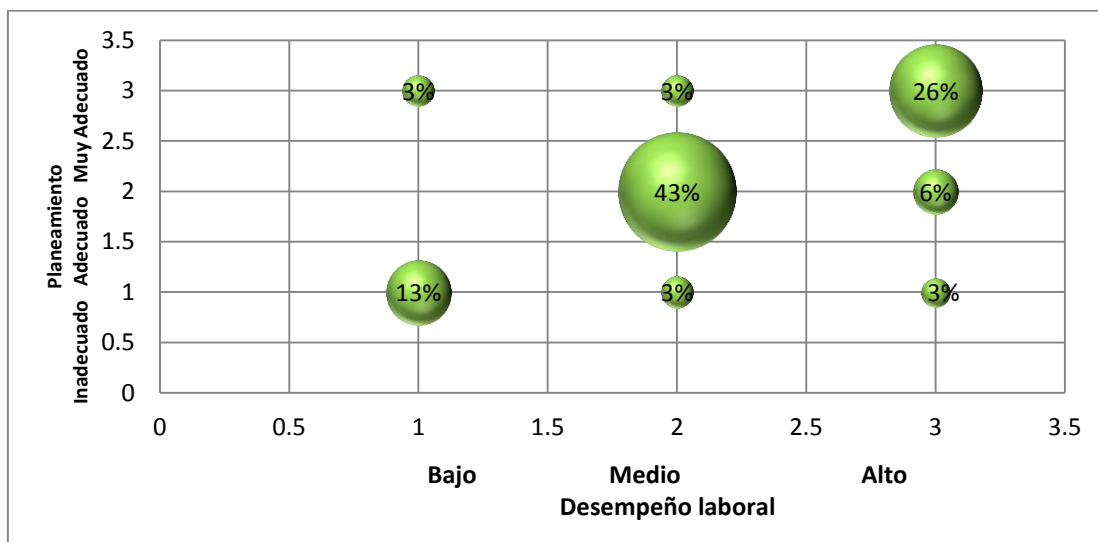
*Distribución de frecuencias entre la Dimensión Planeamiento y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca*

*Tabla de contingencia Planeamiento \* Desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Planeamiento	Inadecuado	Recuento	16	3	4	23
		% del total	13,2%	2,5%	3,3%	19,0%
	Adecuado	Recuento	0	52	7	59
		% del total	0,0%	43,0%	5,8%	48,8%
	Muy Adecuado	Recuento	4	3	32	39
		% del total	3,3%	2,5%	26,4%	32,2%
Total		Recuento	20	58	43	121
		% del total	16,5%	47,9%	35,5%	100,0%

De la tabla 12 y figura 5, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de Dimensión Planeamiento y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, de los cuales se tiene que el 43,0% de los encuestados perciben que el nivel de la dimensión Planeamiento es Adecuado

por lo que el nivel de Desempeño laboral es de nivel Medio, mientras que el 26,4% perciben que el nivel de la Dimensión Planeamiento es Muy Adecuado por lo que los trabajadores alcanzan el nivel Alto y el 13,2% manifiesta que nivel de la Dimensión Planeamiento es Inadecuado ellos alcanzan el nivel Bajo en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016.



*Figura 5.* Niveles entre la Dimensión Planeamiento y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca

### 3.1.3. Niveles entre la Organización y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca.

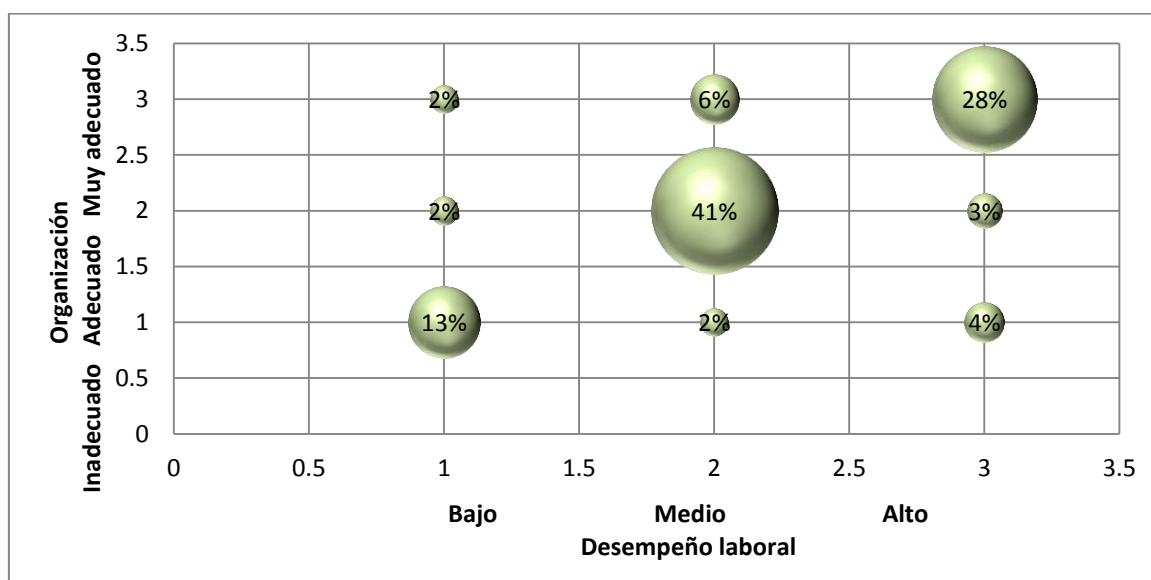
Resultado específico 1 de la investigación

Tabla 13

*Distribución de frecuencias entre la Organización y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca*

*Tabla de contingencia Organización \* Desempeño laboral*

			Desempeño laboral			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Organización	Inadecuado	Recuento	16	2	5	23
		% del total	13,2%	1,7%	4,1%	19,0%
	Adecuado	Recuento	2	49	4	55
		% del total	1,7%	40,5%	3,3%	45,5%
	Muy Adecuado	Recuento	2	7	34	43
		% del total	1,7%	5,8%	28,1%	35,5%
Total		Recuento	20	58	43	121
		% del total	16,5%	47,9%	35,5%	100,0%



*Figura 6. Niveles entre la Organización y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca*

De la tabla 13 y figura 6, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de Organización y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, de los cuales se tiene que el 40,5% de los encuestados perciben que el nivel de Organización es Adecuado por lo que el nivel de Desempeño laboral es de nivel Medio, mientras que el 28,1% perciben que el nivel de Organización es Muy Adecuado por lo que los trabajadores alcanzan el nivel de Alto y el 13,2% manifiesta que nivel de Organización es

Inadecuado ellos alcanzan el nivel de Bajo en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016.

### 3.1.4. Niveles entre la Dirección y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca.

Resultado específico 2 de la investigación

Tabla 14

*Distribución de frecuencias entre la Dirección y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca*

*Tabla de contingencia Dirección \* Desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Dirección	Inadecuado	Recuento	17	3	3	23
		% del total	14,0%	2,5%	2,5%	19,0%
	Adecuado	Recuento	3	52	3	58
		% del total	2,5%	43,0%	2,5%	47,9%
	Muy Adecuado	Recuento	0	3	37	40
		% del total	0,0%	2,5%	30,6%	33,1%
Total		Recuento	20	58	43	121
		% del total	16,5%	47,9%	35,5%	100,0%

De la tabla 14 y figura 7, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de Dirección administrativa y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, de los cuales se tiene que el 43,0% de los encuestados perciben que el nivel de Dirección administrativa es Adecuado por lo que el nivel de Desempeño laboral es de Nivel Medio, mientras que el 30,6% perciben que el nivel de Dirección es Muy adecuado dichos trabajadores alcanzan el nivel de Alto y el 14,0% manifiesta que nivel de Dirección es Inadecuado ellos alcanzan el nivel de Bajo en el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016.

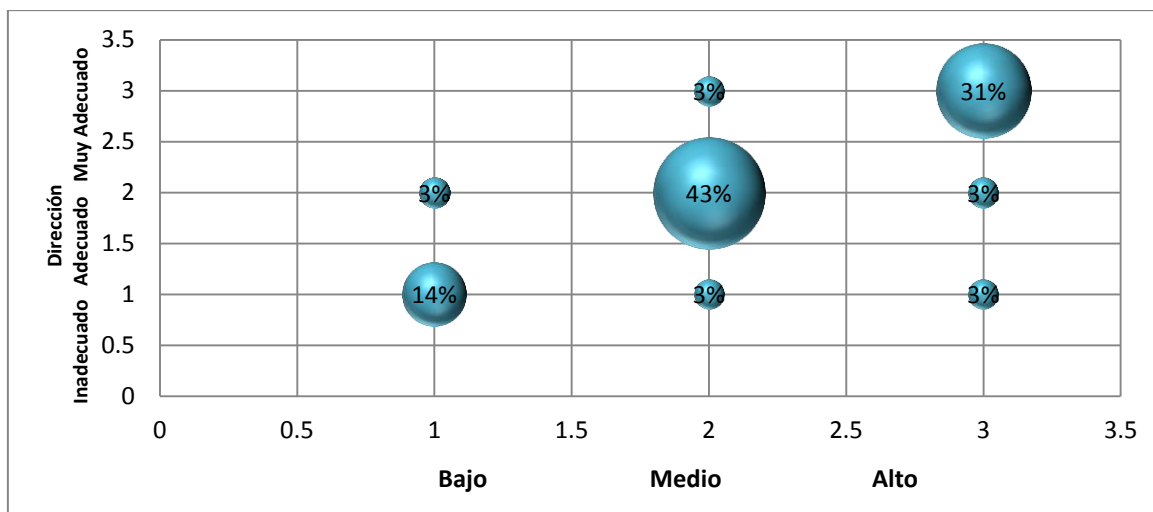


Figura 7. Niveles entre la Dirección y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca

### 3.1.5. Niveles entre el Control y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca.

Resultado específico 4 de la investigación

Tabla 15

*Distribución de frecuencias entre el Control y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca*

*Tabla de contingencia Control \* Desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Control	Inadecuado	Recuento	14	3	5	22
		% del total	11,6%	2,5%	4,1%	18,2%
	Adecuado	Recuento	3	47	7	57
		% del total	2,5%	38,8%	5,8%	47,1%
	Muy Adecuado	Recuento	3	8	31	42
		% del total	2,5%	6,6%	25,6%	34,7%
Total		Recuento	20	58	43	121
		% del total	16,5%	47,9%	35,5%	100,0%

De la tabla 15 y figura 8, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de Control y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, de los cuales se tiene que el 62,4% de los encuestados perciben que el nivel de Control es Adecuado por lo que el nivel de Desempeño

laboral es de Nivel Medio, mientras que el 8,2% perciben que el nivel de Control es Inadecuado dichos trabajadores alcanzan el nivel Medio y el 2,4% manifiesta que nivel de Control es Inadecuado ellos alcanzan el nivel Bajo en el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016.

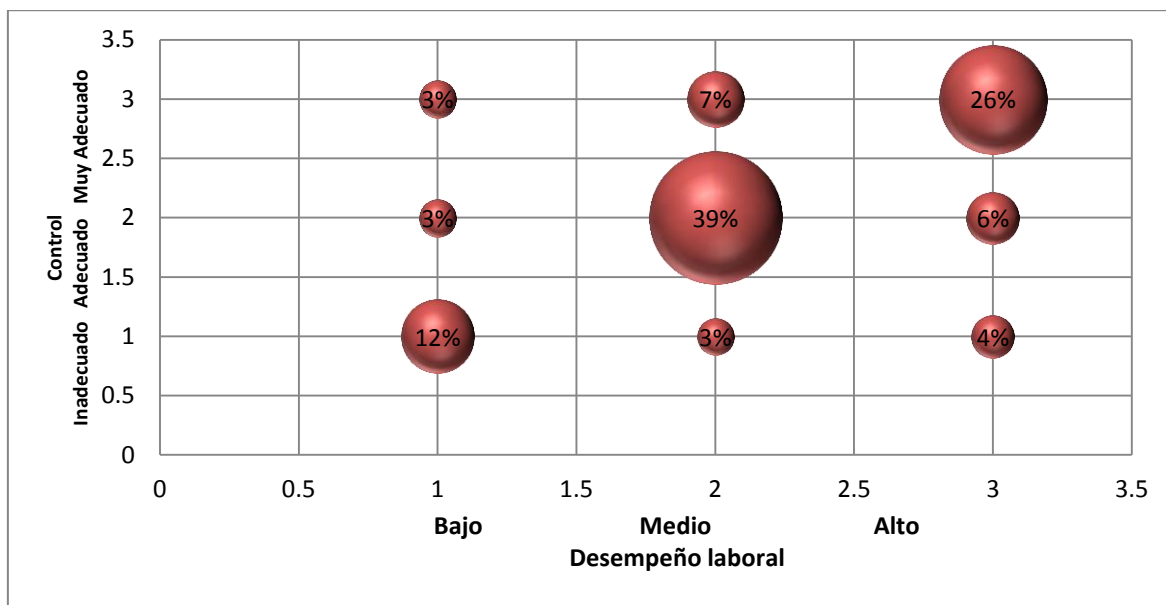


Figura 8. Niveles entre el Control y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca

### 3.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se prevé los siguientes parámetros

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

$\rho < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_a$

Prueba de hipótesis general

$H_0$ . No existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca – 2016



Hi. Existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca – 2016

Spearman:

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia:  $\alpha = 0.05$

## E. Resultado

Tabla 16

*Grado de Correlación y nivel de significación entre la Gestión Administrativa y el Desempeño laboral según trabajadores*

			Gestión Administrativa	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión Administrativa	Coeficiente de correlación	1,000	,776**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	121	121
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,776**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	121	121

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

De los resultados que se aprecian en la tabla 16 se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,776 significa que existe una fuerte relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p=0,000 < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe relación directa y significativa la Gestión Administrativa y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016.

### Hipótesis específico 1

Ho. No existe relación directa y significativa entre el planeamiento y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca – 2016

Hi. Existe relación directa y significativa entre el planeamiento y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca – 2016

### E. Resultado

Tabla 17

*Grado de Correlación y nivel de significación entre el planeamiento y el Desempeño laboral según trabajadores*

			Planeamiento	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Planeamiento	Coeficiente de correlación	1,000	,825**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	121	121
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,825**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	121	121

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

En cuanto al resultado específico 1, se aprecian en la tabla 17 adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,825 significa que existe una fuerte relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, determinando que existe relación directa y significativa el planeamiento y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016.

### Hipótesis específico 2

Ho. No existe relación directa y significativa entre la Organización y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca – 2016

Hi. Existe relación directa y significativa entre la Organización y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca – 2016

### E. Resultado

Tabla 18

*Grado de Correlación y nivel de significación entre la Organización y el Desempeño laboral de los trabajadores*

			Organización	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Organización	Coeficiente de correlación	1,000	,847**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	121	121
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,847**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	121	121

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

En cuanto al resultado específico 2, se aprecian en la tabla 18 adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,847 significa que existe una fuerte relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa y significativa la Organización y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016.

### Hipótesis específico 3

Ho. No existe relación directa y significativa entre la Dirección y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca – 2016

Hi. Existe relación directa y significativa entre la Dirección y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca – 2016

## E. Resultado

Tabla 19

*Grado de Correlación y nivel de significación entre la dirección y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca*

			Dirección	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dirección	Coeficiente de correlación	1,000	,806**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	121	121
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,806**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	121	121

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

En cuanto al resultado específico 3, se aprecian en la tabla 19 adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman ,806 significa que existe una fuerte relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, determinando que existe relación directa y significativa la dirección y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016.

### Hipótesis específico 4

Ho. No existe relación directa y significativa entre el Control y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca – 2016

Hi. Existe relación directa y significativa entre el Control y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca – 2016

## E. Resultado

Tabla 20

*Grado de Correlación y nivel de significación entre el Control y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca*

			Control	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Control	Coeficiente de correlación	1,000	,757**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	121	121
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,757**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	121	121

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

En cuanto al resultado específico 4, se aprecian en la tabla 20 adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman ,757 significa que existe una fuerte relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p = 0,000 < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, determinando que existe relación directa y significativa el Control y el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016.

## **IV Discusión**

En esta sociedad del control, para los individuos tener o no tener competencias supone establecer y equilibrar sus diferencias competenciales, pues se supone que todos ellos van a ganar invirtiendo en competitividad, es decir, en mayor adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios de la gestión administrativa.

Esto es así en tanto que se considera que cuanto más profesionalizada esté la plantilla de una institución pública, más desarrolladas tengan sus competencias, más amplio sea su ámbito de conocimiento y actuación, y más habituada esté a la formación continua, resultará más sencillo asumir los cambios que se vayan produciendo en el ámbito de la tecnología, los métodos de trabajo, etc. Estas inferencias se relacionan con los resultados de la investigación en la cual la gestión administrativa es un factor determinante en el nivel de desempeño laboral, por ello, con un valor rho Spearman de  $\rho = ,776$  y un valor  $p = .000$  menor al nivel de  $p = ,05$  se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, por ello la psicología organizacional establece indicadores recurrentes en la determinación de ambientes adecuados. Además, se considera que la obsolescencia de los conocimientos y habilidades de los trabajadores es un corsé para la municipalidad que le impide actuar de acuerdo con las demandas de la gestión administrativa. En este sentido, se concluye afirmando que el beneficio esperado de la estructura profesional y su gestión responde a una situación de gestión administrativa en la que es necesario abordar situaciones nuevas para la municipalidad con rapidez de respuesta a las demandas de la misma, y esto es así, concluye Campos (2011), porque la fuerza de trabajo se dispone que ha de estar sujeta a las determinaciones de la producción y a la arbitrariedad de la gerencia.

Una de las condiciones es el Planeamiento de toda organización, sin embargo en este caso se trata de una organización pública con espacios estructurados y eso es de consenso en todo el ámbito de la gestión pública, por ello, en este trabajo se encontró relación moderada rho  $,825$  entre el Planeamiento y el desempeño laboral con un valor  $p = ,000$  menor al nivel de  $,05$  indicando que es estadísticamente significativa, es decir el Planeamiento es un factor que determina el desempeño laboral de ahí que, desde este futuro se

indica, por un lado, la presencia de una nueva fuerza de trabajo planificado intercambiable en cuanto a las tareas, inmaterial en cuanto a los contenidos y flexible en cuanto a las prestaciones. Dicha afirmación es coincidente con lo planteado por Campos (2011) quien sostiene que una fuerza de trabajo que se mueve planificadamente en un escenario conformado paulatinamente por “procesos de reestructuración de la gestión administrativa de trabajo y de los estatutos de empleo, así como modificaciones substanciales de los procesos productivos. Por otro lado, Santos (2009) señala que la consecución de los objetivos financieros de la municipalidad depende, por la planificación vía de ingresos, del cumplimiento de los objetivos de tipo comercial, o por la vía del margen, de la consecución de los objetivos de innovación y procesos.

Respecto al análisis de las relaciones entre la Organización administrativa y el desempeño laboral se encontró un coeficiente de correlación rho Spearman ,847; con un valor  $p=$  ,000 menor al nivel de 0,05 planteado para este estudio estableciendo que el nivel de organización de las funciones que cumplen en cada área o el rol que establecen los funcionarios determina el Ambiente social y las condiciones del desempeño laboral dado que son factores que están directamente relacionadas, por ello, y según esta racionalidad organizativa, se considera que el papel que debe desempeñar la función de organización administrativa en la municipalidad reside en la búsqueda de los sistemas que hagan crecer la influencia que la función debe ejercer sobre los comportamientos de los trabajadores, en orden a lograr los objetivos operacionales y, subsiguientemente, los resultados financieros previstos. En ese sentido, dicho hallazgo se fundamenta con el trabajo de Rivas y Saldarriaga (2011) quienes afirman que el ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno, sin embargo los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño. Asimismo es concordante con la conclusión de Alfonzo (2002) quien indica que una adecuada aplicación de los procesos administrativos se puede lograr la satisfacción del cliente externo, y esto se lograra cuando el cliente interno trabaje de manera adecuada y será reflejado en la fidelización del cliente.



En general, la dirección administrativa si es un elemento principal en el nivel del desempeño laboral, por ello con un valor  $\rho = ,806$  y un valor  $p = ,000$  se determinó que está relacionada positivamente la dirección administrativa con el desempeño y esta es de una magnitud baja lo que quiere decir que la mayoría de los trabajadores se sienten parte de la organización y eso determina el nivel de compromiso y desarrollo laboral en similitud a lo que la sociedad de servicios en la que la fuerza de trabajo se dispone como bien lo sostiene De la Cruz (2009) los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal. También hay coincidencia con la conclusión de Alfaro (2012) ya que el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades está determinado por la condición laboral.

Otro de los aspectos de análisis fueron el nivel de control administrativo y el desempeño laboral, el reporte estadístico indica un coeficiente de correlación rho Spearman  $,757$  y un valor  $p = ,000$  confirmando la relación entre dichas variables, en consecuencia se indica cuando el control sea más adecuado mejor será el nivel de desempeño laboral de los trabajadores, ciertamente pese que las condiciones de la municipalidad es de carácter burocrática se observa que la imposición de trabajo por resultados está mejorando ya que es ahí donde se presenta en control en el proceso de rendición de cuentas por productos durante una etapa de gestión. Al respecto se concuerda con Arrivillaga (2010) quien encontró que cuando los empleados realizan una tarea sobresaliente los reconocimientos verbales son los incentivos más utilizados; al respecto se fortalece con la conclusión de Rodríguez (2011), quien sostiene que la relación que guarda los esquemas remuneración con la productividad laboral es estrecha, ésta relación se observa de una mejor forma cuando entendemos que los esquemas de remuneración que ligan los elementos de la productividad como son los volumen de producción, el uso de insumos y la calidad de la producción de bienes y servicios, son apreciados por los trabajadores como sistemas que

permiten elevar y/o mejorar los niveles de productividad de los mismo empleados. También Pérez (2009), concluyó que existe un problema de desempeño, por faltas de motivación en la organización; debido a que el interés del empleado es que la organización cubra las necesidades de reconocimiento y aprobación por el trabajo que realiza.

## **V. Conclusiones**

**Primera:** Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,776 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el Desempeño laboral según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta lo que indica que las características de la gestión administrativa se relacionan con las capacidades para el desempeño laboral.

**Segunda:** Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,825 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre el Planeamiento de la gestión administrativa y el Desempeño laboral según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Este resultado indica que el Planeamiento es un factor que se relaciona con el nivel del desempeño de los trabajadores ya que ellos suelen adaptarse a diversos ambientes.

**Tercera:** Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,847 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre la Organización administrativa de la gestión administrativa y el Desempeño laboral según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud fuerte.

**Cuarta:** Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,806 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre la dirección administrativa y el Desempeño laboral según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta.

**Quinta:** Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,757 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre el control administrativo y el Desempeño laboral según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:** A los Directivos de la Municipalidad provincial de Cajamarca se sugiere realizar un diagnóstico e implementar proyectos de capacitación y especialización, así como convenios con universidades, para mejorar el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Cajamarca, dado que se ha demostrado que existe relación significativa entre la gestión administrativa y el Desempeño laboral.

**Segunda:** A los funcionarios de la Municipalidad provincial de Cajamarca, tomando en cuenta el Planeamiento de la gestión, deben Implementar seminarios con programas de sensibilización al colectivo organizacional, sobre el Planeamiento de la gestión administrativa con la finalidad de educar al personal para que internalicen el desempeño laboral, como ventaja competitiva en la gestión gerencial. Dado que existe relación significativa entre el Planeamiento de la gestión administrativa y el Desempeño laboral.

**Tercera:** A los funcionarios de la Municipalidad provincial de Cajamarca, realizar un diagnóstico sobre la Organización de la gestión administrativa. Si los resultados no son las favorables o no cubren las expectativas se debe realizar una reingeniería. Esto debido a que las organizaciones formales están muy burocratizadas e implicaría que el personal destine más tiempo a hacer su trabajo real. La reingeniería ofrece un importante cambio en la cultura de la organización. Esta exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus usuarios, no para sus jefes. El cambiar los valores culturales organizacionales es parte tan importante de la Reingeniería como cambiar los procesos.

**Cuarta:** A todos los estudiantes de post grado, se recomienda investigar el tema sobre la Dirección administrativa y el Desempeño laboral que es de suma importancia para ello debe realizarse el estudio en otros enfoques y aplicando otros métodos de manera que los hallazgos sirvan para incrementar los conocimientos de la sociedad sobre la Dirección de la gestión administrativa y el desempeño laboral en las instituciones públicas. Asimismo, considerar la validez y la confiabilidad de los instrumentos utilizados en la presente investigación.

**Quinta:** A los Directivos del área de control de la Municipalidad provincial de Cajamarca se sugiere tomar en cuenta la relación determinante que existe entre

el control administrativo y el Desempeño laboral, ciertamente pese que las condiciones de la municipalidad son de carácter burocrática se observa que la imposición de trabajo por resultados está mejorando ya que es ahí donde se presenta el control en el proceso de rendición de cuentas por productos durante una etapa de gestión, asimismo se debe tomar en cuenta ciertos problemas de desempeño, por faltas de motivación en la organización; debido a que el interés del empleado es que la organización cubra las necesidades de reconocimiento y aprobación por el trabajo que realiza.

## **VII. Referencias**



- Álvarez, J. (2005). *Telemarketing: La red como soporte de marketing y comunicación*. España: Ideas propias Editorial S.L.
- Alles M. (2002) *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires. Argentina: Gránica
- Ander-egg, E. (1982). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Humanistas.
- Andía, W. (2000). *Diccionario Empresarial*. Perú: Limusa
- Alfonzo, G. (2002) *Propuesta para mejorar los procesos administrativos en una institución educativa oficial de la ciudad de Monterrey Nuevo León*, en la Universidad autónoma de Nuevo León, en Monterrey-México
- Apaza, M. y Quispe, R. (2000). *Diccionario Empresarial*. Perú: Limusa
- Arrivillaga, L. (1999) *Importancia de la implementación de programas de motivación en el desempeño del personal del departamento de créditos de las instituciones bancarias*, en la Universidad Nacional de Guatemala
- Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble y A. J. Strickland III, (2012) *Administración Estratégica*, 18va Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Bernal, C. y Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación, Prentice Hall.
- Bernal, C. y Sierra H. (2013). *Proceso Administrativo*. Colombia: Editorial Marisa de Anta.
- Burgos, E. (2007). *Marketing Relacional: Cree un plan de incentivos eficaz*. España: Netbiblo.
- Campos, P. (2011) *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 201*, sustentada en la Universidad Nacional de Trujillo, facultad de educación, ciencia y tecnología.
- Castillo, J. (2002). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Colombia: Ecoe ediciones Ltda.
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. Derechos Reservados ©, por Red tercer milenio S.C.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta edición. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14a. edición, Hall. México: Copyright © Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- De la Cruz, H. (2009) *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga*. Llevada a cabo en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, facultad de ciencias económicas, administrativas y contables.
- Días, J. (2000). *Diccionario y manual de contabilidad y administración*. Perú: Universidad Nacional de San Marcos
- Hernández R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. Madariaga, J. (2004). *Manual práctico de auditoría*. España: Ediciones Deusto.
- Hernández, S. y Rodríguez, J. (2011). *Introducción a la Administración*. México: Edición por McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V. ©
- Jobber, D. y Lancaster, G. (2012). *Administración de Ventas*. 8va edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Juna, J. y Arias, N. (2011). *Plan de Mejora de la Gestión Administrativa, a Través de la auditoría de Gestión del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo para el Periodo 2011*. Riobamba, Ecuador: ESPOCH.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración un Enfoque Internacional y de Innovación*. 8va edición. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V..
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. 14ª edición. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V..
- Medina J. (2012). *Modelo de gestión administrativa para el gobierno de la parroquia de Yaruquí, cantón Quito, provincia de Pichincha*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Montaño, M. (2014). *El Procedimiento Administrativo*. Loja, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Oleas, M. (2012). *Gestión administrativa y procesos académicos del colegio "Aurora Estrada de Ramírez" Guayaquil*. Diseño e implementación de un portal web que optimice la gestión de la institución. Guayaquil – Ecuador: AER.

- Pérez, L. (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. Pearson Educación.
- Pérez, J. (2009), *Las necesidades motivacionales como un factor clave en el rendimiento laboral del personal administrativo de la Clínica La Milagrosa, en la Universidad César Vallejo*.
- Rivas, J. y Saldariaga, L. (2011). *La evaluación de desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato, en el año 2010*. Ambato, Ecuador: Universidad técnica de Ambato.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional teoría y práctica*. (7ª Ed.) México: Prentice – Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014), *Administración*. 12ª edición. México: Pearson Education Inc, Copyright ©.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15a edición. México: Prentice Hall, Copyright ©.
- Rodríguez, M. y Escobar, R. (1996). *Creatividad en el servicio. Una estrategia competitiva para Latinoamérica*. México: Editorial Pax.
- Rodríguez, J. (2008). *Relación de los esquemas de remuneraciones con la productividad laboral de los empleados: empresa SUMMMA S.A. de CV., en México*. Este estudio se llevó a cabo en la Universidad Nacional Autónoma de Aguascalientes.
- Rodríguez, M. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. Granada, España: UGR.
- Sánchez, H. y Reyes, M. (1996). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Editorial Mantaro. Perú.
- Santos, L. (2007) *Evaluación de los procesos administrativos de la empresa de transporte internacional en la Universidad Tecnológica Equinoccial en Ecuador*.
- Tamayo, M. (1999). *Metodología formal investigación científica*. Distrito Federal, México: Limusa.
- Tejeda, L. (2014). *Gestión administrativa y su mejora en la municipalidad distrital Bellavista Callao*. Lima – Perú: UNAC.

- Tirado, K. (2014). Gestión administrativa y la calidad de servicio al cliente, en el colegio químico farmacéutico de La Libertad, Trujillo. Huamachuco, La Libertad, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Velázquez, G. (2013). *Gestión administrativa en las organizaciones del siglo XXI. Una visión empresarial de la administración*. España: Editorial Academia Española.

## **Anexos**

## **Anexo 1**

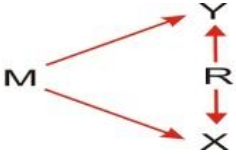
### **Matriz de consistencia**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
<b>TÍTULO:</b> Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016						
<b>AUTOR:</b> Br. Mario Estuardo Ferrer Salaverry						
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Qué relación existe entre la Gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p><b>Problema específico 1</b> ¿Qué relación existe entre la planeación y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la relación que existe entre la Gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>Objetivo específico 1</b> Determinar la relación que existe entre la planeación y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016. Lurigancho 2016.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> Existe relación directa y significativa entre la Gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016. Lurigancho 2016.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS:</b></p> <p><b>Hipótesis específica 1</b> Existe relación directa y significativa entre la planeación y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016.</p>	VARIABLE 1: Gestión administrativa			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores
			D1 <b>Planeación</b>	Procesos de planeación, objetivos diagnóstico de problemas, capacitación de personal metas institucionales,	1,2,3,4, 5,6,	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5).
			D2 <b>Organización</b>	Estructura organizacional, las jerarquías diseño de cargos, trabajo en equipo coordinación,	7,8,9,10, 11,12,	
D3 <b>Dirección</b>	Liderazgo directivo, comunicación Motivación, toma de decisiones directivas identificación condiciones laborales	13,14, 15,16, 17,18				

<p><b>Problema específico 2</b> ¿Qué relación existe entre la organización y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016?</p> <p><b>Problema específico 3</b> ¿Qué relación existe entre la dirección y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016?</p> <p><b>Problema específico 4</b> ¿Qué relación existe entre el control y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016?</p>	<p><b>Objetivo específico 2</b> Determinar la relación que existe entre la organización y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016.</p> <p><b>Objetivo específico 3</b> Determinar la relación que existe entre la dirección y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016.</p> <p><b>Objetivo específico 4</b> Determinar la relación que existe entre el control y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016.</p>	<p><b>Hipótesis específica 2</b> Existe relación directa y significativa entre la organización y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016.</p> <p><b>Hipótesis específica 3</b> Existe relación directa y significativa entre la dirección y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016.</p> <p><b>Hipótesis específica 4</b> Existe relación directa y significativa entre el control y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016.</p>	D4 <b>Control</b>	verifica actividades planificadas evaluación de responsabilidad laboral registro de cumplimiento de normas	,19,20 21,22, 23,24	
			<b>VARIABLE 2: Desempeño laboral</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>
			<b>Eficacia y eficiencia</b>	Eficiencia de recursos, eficacia en resultados trabajo en equipo, creatividad, aportes, dedicación al trabajo, comunicación en el ambiente laboral,	1,2,3,4, 5,6	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5).
			<b>Motivación</b>	Necesidades laborales, mejoras laborales compromiso institucional, metas previstas por la organización, incentivos laborales, resultados positivos	7,8,9, 10,11, 12	
<b>Evaluación</b>	Conocimiento evaluación, involucramiento medición de mejoras, realimentación laboral supervisión al personal, competencia del personal	13,14,15, 16,17,18				



TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA
<p><b>TIPO:</b> El presente estudio fue descriptivo correlacional, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que la investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.</p> <p><b>DISEÑO:</b> Por el diseño la investigación es no experimental, ya que se basa en las observaciones de los hechos en estado natural sin la intervención o manipulación del investigador. Al respecto Hernández et al. (2010) afirman que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (p. 149). En la presente investigación correlacional se aplicará el siguiente diseño:</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Dónde: M : Muestra de Estudio X : Gestión administrativa Y : Desempeño laboral r : Correlación</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Según Tamayo y Tamayo, (2007:114), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"</p> <p>N = 177 trabajadores</p> <p><b>Muestra</b> La muestra quedo conformada por 121 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.</p> <p><b>Muestreo</b> El muestreo utilizado es probabilístico. La muestra se determinó por formula estadística además es aleatorio simple por sorteo, de tal manera que cualquier sujeto de estudio de la población puede ser elegido para aplicar el cuestionario.</p>	<p>Variable 1: Gestión administrativa Instrumento: Se aplicará un cuestionario</p> <p>Variable 2: desempeño laboral Instrumento: Se aplicara un cuestionario</p> <p>Autor(a): Br. Mario Estuardo Ferrer Salaverry</p> <p>Técnica: La técnica que se utilizara en este estudio será la encuesta.</p> <p>Escala de los instrumentos: Siempre: 5 Casi siempre: 4 A veces: 3 Casi nunca: 2 Nunca: 1</p>	<p>Para el tratamiento de los datos de la muestra, se procesaron en el programa estadístico SPSS versión 21.0, donde se elaboraron tablas de contingencia y figuras para el análisis descriptivo, de las variables y dimensiones.</p> <p>En lo referente a la contrastación de las hipótesis, se utilizó el estadístico de correlación de Spearman, con un nivel de confianza de 95% y una significancia bilateral de 5% = 0.05.</p> <p>Los resultados fueron obtenidos a partir de la muestra estadística constituida por 121 trabajadores.</p>

## **Anexo 2**

### **Instrumentos de medición de las variables**

## CUESTIONARIO GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Estimado (a) colaborador, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a la **Gestión administrativa según los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca**, para lo cual te solicitamos tu colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar la **Gestión administrativa**. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

## ESCALA VALORATIVA

CÓDIGO	CATEGORÍA	
S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A veces	3
CN	Casi nunca	2
N	Nunca	1

VARIABLE 1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
	DIMENSION: PLANEACIÓN	S	CS	AV	CN	N
1	¿La institución donde labora realiza los procesos de planeación?					
2	¿La gestión estimula a los trabajadores para alcanzar los objetivos?					
3	¿La entidad aplica el diagnóstico de problemas para proyectar mejoras?					
4	¿La institución capacita al personal sobre los procedimientos a seguir para mejorar?					
5	¿La gestión establece apropiadamente las metas institucionales?					
6	¿La entidad planifica los recursos para alcanzar las metas?					
	DIMENSION: ORGANIZACIÓN	S	CS	AV	CN	N
7	¿La gestión actualiza continuamente la estructura organizacional?					
8	¿La administración tiene claramente establecidas las jerarquías?					
9	¿La institución cuenta con el personal adecuado de acuerdo al diseño de cargos?					
10	¿Los directivos promueven el trabajo en equipo en el ámbito laboral?					
11	¿La entidad efectúa las coordinaciones de las actividades					

	laborales?					
12	¿La institución propicia la integración de sus colaboradores?					
	<b>DIMENSION: DIRECCIÓN</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
13	¿El liderazgo directivo influye en el logro de los objetivos?					
14	¿La institución propicia una adecuada comunicación a todo el personal?					
15	¿La gestión promueve la motivación del personal para alcanzar las metas propuestas?					
16	¿La institución respalda que los equipos de trabajo tomen decisiones en el logro de los objetivos?					
17	¿La administración propicia que los colaboradores sientan identificación institucional?					
18	¿La entidad brinda las condiciones para que se realicen las actividades laborales?					
	<b>DIMENSION: CONTROL</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
19	¿La entidad cuenta con un órgano de control?					
20	¿La gestión verifica el desarrollo de las actividades planificadas?					
21	¿La institución realiza un inventario de sus bienes?					
22	¿La institución realiza el control de la calidad de los servicios que brinda?					
23	¿La administración evalúa la responsabilidad laboral de sus colaboradores?					
24	¿Los directivos llevan el registro del cumplimiento de las normas?					

¡Muchas gracias!

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**CUESTIONARIO DESEMPEÑO LABORAL**

Estimado (a) colaborador, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto al **Desempeño laboral** de los **trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca**, para lo cual te solicitamos tu colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar el **Desempeño laboral**. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

ESCALA VALORATIVA

CÓDIGO	CATEGORÍA	
S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A veces	3
CN	Casi nunca	2
N	Nunca	1

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL						
	DIMENSION: EFICACIA Y EFICIENCIA	S	CS	AV	CN	N
1	¿Considera que en su trabajo se busca la eficiencia en el uso de recursos para el desarrollo de las labores?					
2	¿Observa en los colaboradores que se busca la eficacia en los resultados de la labor realizada?					
3	¿Los colaboradores realizan un trabajo en equipo en sus labores?					
4	¿Se perciben formas de creatividad en el quehacer diario?					
5	¿La administración acepta algunos aportes de los trabajadores?					
6	¿Los trabajadores muestran dedicación a su trabajo?					
7	¿Los colaboradores propician la comunicación en el ambiente laboral?					
8	¿Los trabajadores toman decisiones en algunos casos concretos?					
	DIMENSION: MOTIVACIÓN	S	CS	AV	CN	N
9	¿Los trabajadores pueden comunicar sus necesidades laborales las cuales son tomadas en cuenta?					
10	¿Los trabajadores muestran deseos de mejoras laborales?					
11	¿Se observa en los colaboradores de su trabajo un grado de compromiso con la institución?					
12	¿Considera que los colaboradores tratan de alcanzar las metas previstas por la organización?					
13	¿Los colaboradores perciben que se propugna el otorgamiento de incentivos laborales?					
14	¿Los trabajadores buscan resultados positivos para la					

	institución?					
15	¿Los colaboradores observan que se gestiona aumentos de sueldos para el trabajador?					
16	¿Considera que en su trabajo los colaboradores cumplen con las responsabilidades asumidas?					
	<b>DIMENSION: EVALUACIÓN</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
17	¿Los colaboradores en el desempeño de sus funciones perciben la existencia de acciones de evaluación?					
18	¿Los trabajadores se sienten involucrados en la labor que realizan?					
19	¿Los colaboradores en su desempeño laboral perciben que se buscan formas de medición de mejoras del personal?					
20	¿Los trabajadores colaboran en los ciclos de realimentación laboral del personal?					
21	¿Los colaboradores muestran mejora continua reconociendo que existen mecanismos de supervisión de personal?					
22	¿Considera que en su trabajo los colaboradores muestran un grado de competencia en el desarrollo de sus labores?					
23	¿Considera que los colaboradores tienen una actitud ética profesional?					
24	¿Considera que en su trabajo los colaboradores muestran un nivel de personal calificado en el desempeño de sus funciones?					

¡Muchas gracias!

## **Anexo 3**

**Base de datos de la prueba piloto**

### Variable 1: Gestión administrativa

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	5	5	5	5	5	5	5	3		4	3	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1
2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	1	3	2	2	2	3	3	2	1	1	2	2	3
3	3	3	2	2	5	4	5	4	2	4	2	3	3	4	5	5	2	3	2	5	5	5	5	5
4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5
5	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	1	5	3	2	1	3	1	1	2	2	4	2	3	2	2	3	2	3	2	1	3	3	4	2
8	3	4	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
10	3	5	3	5	3	5	2	3	3	4	3	3	3	5	2	2	3	3	4	3	2	5	2	3
11	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	3	4	5	5	3	5	5	4	4	1	3	2	4	3	2	5	5	2	3	2	3	3	4
13	3	3	2	2	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	3	3	1	5	2	2	2	2	4	3
14	4	1	2	1	3	2	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3
15	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	1	3	3	3	3
16	5	4	3	1	5	4	3	5	3	1	5	3	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	5	4
17	3	2	4	3	5	4	4	5	4	1	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	3	5	3	3
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	1	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	5	2	4	3
20	3	4	3	4	3	5	3	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
21	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4
22	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3
23	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4
25	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
28	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
29	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3
30	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3



### Variable 2: Desempeño laboral

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	3	4	5	5	3	5	5	4	4	1	3	2	4	3	2	5	2	3	2	3	3	4	3
3	3	3	2	2	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	3	3	1	2	2	2	2	4	3	3
4	4	1	2	1	3	2	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	1
5	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2
6	5	4	3	1	5	4	3	5	3	1	5	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4
7	3	2	4	3	5	4	4	5	4	1	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	5	3	3	2
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	1	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	2	4	3	5
10	5	3	4	4	4	5	5	1	2	1	3	1	3	4	1	1	3	5	1	1	1	4	4	3
11	3	3	2	1	1	2	4	4	4	4	3	1	3	1	2	2	2	3	3	2	4	4	4	3
12	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	4	2	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	3	5
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	3	3	1	2	2	4	1	3	2	4	2
17	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	2	3	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	5	3	2	3	2	5	5	3	3	2
20	1	4	2	3	2	1	3	2	3	1	1	1	2	4	3	5	2	5	5	5	5	2	5	4
21	5	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
22	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4
23	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5
24	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4
25	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5
26	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
27	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
28	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4
29	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
30	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	1	3	5	3	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5

## **Anexo 4**

### **Base de datos de la muestra**

BASE DE DATOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA																													
DIMENSIÓN: PLANEACIÓN							DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN							DIMENSIÓN: DIRECCIÓN							DIMENSIÓN: CONTROL							TOTAL	
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	ST	X7	X8	X9	X10	X11	X12	ST	X13	X14	X15	X16	X17	X18	ST	X19	X20	X21	X22	X23	X24	ST	TOTAL
1	5	5	2	2	2	4	20	5	3	3	5	5	2	23	2	5	2	4	4	4	22	2	5	2	5	2	2	18	83
2	5	4	4	4	2	5	24	2	5	5	4	3	2	21	5	2	3	5	5	5	25	1	3	2	5	2	5	18	88
3	2	5	5	5	5	4	26	5	2	3	5	5	2	22	4	5	5	5	3	3	25	3	5	2	5	2	3	20	93
4	5	5	3	4	5	5	27	2	5	5	2	3	5	22	5	2	5	2	5	5	24	1	3	2	5	5	5	21	94
5	5	2	5	5	5	2	24	5	2	3	2	5	4	21	5	5	3	2	4	4	23	1	5	2	5	3	5	21	89
6	2	5	4	4	5	5	25	5	5	5	4	3	5	27	4	5	2	2	2	5	20	3	3	5	5	2	2	20	92
7	5	4	5	5	4	4	27	5	3	3	2	5	3	21	5	5	3	5	5	5	28	1	5	4	5	3	3	21	97
8	2	5	3	5	5	5	25	5	5	5	4	2	5	26	2	5	2	5	5	5	24	1	3	5	5	5	5	24	99
9	5	5	5	5	5	3	28	5	3	3	5	5	2	23	5	5	5	5	3	3	26	3	5	3	5	2	5	23	100
10	2	5	4	5	5	5	26	2	5	5	4	3	5	24	4	5	2	2	5	5	23	1	3	5	2	5	5	21	94
11	5	5	5	5	4	3	27	5	3	3	5	5	4	25	2	5	5	5	3	3	23	1	5	3	5	3	3	20	95
12	5	5	3	5	5	5	28	5	5	5	4	2	2	23	4	5	5	2	5	5	26	2	3	5	5	2	5	22	99
13	5	5	5	5	4	2	26	5	3	3	5	5	3	24	5	4	5	5	3	3	25	2	5	3	5	4	5	24	99
14	5	5	4	5	5	5	29	4	5	5	4	5	5	28	2	5	5	5	5	5	27	2	3	2	5	5	2	19	103
15	5	5	5	5	5	2	27	5	3	3	5	3	4	23	5	4	2	5	4	4	24	1	5	3	2	4	5	20	94
16	3	5	3	4	5	5	25	5	5	5	4	5	5	29	2	5	5	5	5	5	27	2	4	5	4	5	5	25	106
17	5	5	5	5	5	2	27	5	3	3	5	3	4	23	5	5	5	4	5	5	29	1	5	3	5	4	5	23	102
18	5	5	3	4	5	5	27	5	5	5	4	2	5	26	2	5	5	5	5	5	27	2	3	5	5	2	5	22	102
19	5	5	4	5	4	3	26	5	3	3	5	3	4	23	5	1	5	5	1	5	22	1	5	3	1	1	5	16	87
20	3	5	3	4	5	5	25	5	5	5	4	1	5	25	4	5	5	5	5	5	29	2	3	5	5	5	5	25	104
21	5	5	4	1	1	3	19	5	1	3	5	1	3	18	5	5	5	5	1	5	26	1	5	3	4	4	1	18	81
22	5	4	3	4	5	5	26	4	5	5	1	5	5	25	4	5	5	5	5	5	29	2	3	1	5	1	5	17	97
23	3	5	4	5	1	2	20	1	3	3	5	3	3	18	1	1	1	5	5	5	18	1	1	3	4	4	1	14	70
24	5	1	3	4	5	1	19	1	5	5	4	5	1	21	4	5	5	5	1	5	25	2	1	5	5	1	1	15	80
25	1	5	4	5	4	5	24	5	4	4	1	3	3	20	4	5	5	5	5	5	29	2	3	5	5	5	4	24	97
26	1	4	5	5	5	4	24	4	5	5	5	5	1	25	5	4	5	5	1	1	21	4	5	1	5	3	5	23	93
27	3	5	4	4	5	5	26	5	4	4	5	1	4	23	5	5	5	1	5	5	26	2	5	1	4	1	3	16	91
28	4	4	5	5	5	4	27	5	5	5	4	5	1	25	1	4	5	5	2	2	19	2	4	5	5	3	5	24	95
29	5	5	1	4	5	5	25	5	4	4	5	4	5	27	1	5	4	4	1	5	20	2	5	1	4	5	4	21	93
30	5	4	5	5	1	1	21	5	5	5	5	1	5	26	5	1	5	4	4	4	23	4	4	5	5	4	5	27	97
31	4	4	5	4	5	5	27	4	4	4	5	5	5	27	5	5	5	4	1	1	21	2	5	4	2	5	4	22	97
32	3	5	5	5	5	4	27	5	1	5	4	5	5	25	4	1	5	4	4	4	22	2	4	5	5	4	5	25	99
33	5	4	4	4	5	5	27	5	5	5	5	4	4	28	1	5	1	5	5	5	22	2	5	1	4	5	4	21	98
34	4	1	5	5	5	4	24	5	4	4	5	5	5	28	1	1	5	1	1	4	13	1	4	5	5	4	3	22	87
35	4	1	5	4	5	4	23	4	5	5	5	5	1	25	5	5	5	4	5	5	29	2	5	4	5	5	4	25	102

36	3	1	5	1	5	3	18	5	3	3	4	5	5	25	3	5	1	4	4	4	21	3	4	1	5	4	3	20	84
37	3	5	4	4	5	4	25	4	5	5	5	4	4	27	1	5	4	5	5	1	21	1	5	3	4	5	4	22	95
38	3	3	1	5	5	3	20	5	3	3	4	5	5	25	3	5	5	4	4	4	25	2	4	4	5	4	3	22	92
39	3	4	5	5	5	4	26	3	5	5	5	3	1	22	5	5	4	4	5	5	28	2	5	1	4	5	4	21	97
40	4	3	5	5	5	1	23	5	3	3	1	5	5	22	3	5	5	4	4	4	25	2	3	4	5	4	3	21	91
41	3	4	5	1	5	4	22	3	5	5	5	3	1	22	1	5	1	4	5	5	21	3	5	3	4	5	4	24	89
42	3	2	5	5	5	1	21	5	3	3	1	5	5	22	3	5	5	4	4	4	25	2	3	4	5	4	3	21	89
43	5	4	4	1	5	1	20	3	5	5	5	5	5	28	5	5	5	4	5	5	29	2	5	4	2	5	4	22	99
44	3	5	5	5	4	5	27	1	4	4	5	1	5	20	4	5	2	5	2	2	20	1	5	5	4	5	5	25	92
45	5	5	2	4	5	3	24	5	1	1	3	5	2	17	5	4	5	5	2	2	23	5	1	3	4	1	1	15	79
46	5	5	2	2	2	4	20	5	3	3	5	5	2	23	2	5	5	2	4	4	22	2	5	2	5	2	2	18	83
47	5	4	4	4	2	5	24	2	5	5	4	3	2	21	5	2	3	5	5	5	25	1	3	2	5	2	5	18	88
48	2	5	5	5	5	4	26	5	2	3	5	5	2	22	4	5	5	5	3	3	25	3	5	2	5	2	3	20	93
49	5	5	3	4	5	5	27	2	5	5	2	3	5	22	5	2	5	2	5	5	24	1	3	2	5	5	5	21	94
50	5	2	5	5	5	2	24	5	2	3	2	5	4	21	5	5	3	2	4	4	23	1	5	2	5	3	5	21	89
51	2	5	4	4	5	5	25	5	5	5	4	3	5	27	4	5	2	2	2	5	20	3	3	5	5	2	2	20	92
52	5	4	5	5	4	4	27	5	3	3	2	5	3	21	5	5	3	5	5	5	28	1	5	4	5	3	3	21	97
53	2	5	3	5	5	5	25	5	5	5	4	2	5	26	2	5	2	5	5	5	24	1	3	5	5	5	5	24	99
54	5	5	5	5	5	3	28	5	3	3	5	5	2	23	5	5	5	5	3	3	26	3	5	3	5	2	5	23	100
55	2	5	4	5	5	5	26	2	5	5	4	3	5	24	4	5	2	2	5	5	23	1	3	5	2	5	5	21	94
56	5	5	5	5	4	3	27	5	3	3	5	5	4	25	2	5	5	5	3	3	23	1	5	3	5	3	3	20	95
57	5	5	3	5	5	5	28	5	5	5	4	2	2	23	4	5	5	2	5	5	26	2	3	5	5	2	5	22	99
58	5	5	5	5	4	2	26	5	3	3	5	5	3	24	5	4	5	5	3	3	25	2	5	3	5	4	5	24	99
59	5	5	4	5	5	5	29	4	5	5	4	5	5	28	2	5	5	5	5	5	27	2	3	2	5	5	2	19	103
60	5	5	5	5	5	2	27	5	3	3	5	3	4	23	5	4	2	5	4	4	24	1	5	3	2	4	5	20	94
61	3	5	3	4	5	5	25	5	5	5	4	5	5	29	2	5	5	5	5	5	27	2	4	5	4	5	5	25	106
62	5	5	5	5	5	2	27	5	3	3	5	3	4	23	5	5	5	4	5	5	29	1	5	3	5	4	5	23	102
63	5	5	3	4	5	5	27	5	5	5	4	2	5	26	2	5	5	5	5	5	27	2	3	5	5	2	5	22	102
64	5	5	4	5	4	3	26	5	3	3	5	3	4	23	5	1	5	5	1	5	22	1	5	3	1	1	5	16	87
65	3	5	3	4	5	5	25	5	5	5	4	1	5	25	4	5	5	5	5	5	29	2	3	5	5	5	5	25	104
66	5	5	4	1	1	3	19	5	1	3	5	1	3	18	5	5	5	5	1	5	26	1	5	3	4	4	1	18	81
67	5	4	3	4	5	5	26	4	5	5	1	5	5	25	4	5	5	5	5	5	29	2	3	1	5	1	5	17	97
68	3	5	4	5	1	2	20	1	3	3	5	3	3	18	1	1	1	5	5	5	18	1	1	3	4	4	1	14	70
69	5	1	3	4	5	1	19	1	5	5	4	5	1	21	4	5	5	5	1	5	25	2	1	5	5	1	1	15	80
70	1	5	4	5	4	5	24	5	4	4	1	3	3	20	4	5	5	5	5	5	29	2	3	5	5	5	4	24	97
71	1	4	5	5	5	4	24	4	5	5	5	5	1	25	5	4	5	5	1	1	21	4	5	1	5	3	5	23	93
72	3	5	4	4	5	5	26	5	4	4	5	1	4	23	5	5	5	1	5	5	26	2	5	1	4	1	3	16	91
73	4	4	5	5	5	4	27	5	5	5	4	5	1	25	1	4	5	5	2	2	19	2	4	5	5	3	5	24	95
74	5	5	1	4	5	5	25	5	4	4	5	4	5	27	1	5	4	4	1	5	20	2	5	1	4	5	4	21	93
75	5	4	5	5	1	1	21	5	5	5	5	1	5	26	5	1	5	4	4	4	23	4	4	5	5	4	5	27	97

76	4	4	5	4	5	5	27	4	4	4	5	5	5	27	5	5	5	4	1	1	21	2	5	4	2	5	4	22	97
77	3	5	5	5	5	4	27	5	1	5	4	5	5	25	4	1	5	4	4	4	22	2	4	5	5	4	5	25	99
78	5	4	4	4	5	5	27	5	5	5	5	4	4	28	1	5	1	5	5	5	22	2	5	1	4	5	4	21	98
79	4	1	5	5	5	4	24	5	4	4	5	5	5	28	1	1	5	1	1	4	13	1	4	5	5	4	3	22	87
80	4	1	5	4	5	4	23	4	5	5	5	5	1	25	5	5	5	4	5	5	29	2	5	4	5	5	4	25	102
81	3	1	5	1	5	3	18	5	3	3	4	5	5	25	3	5	1	4	4	4	21	3	4	1	5	4	3	20	84
82	3	5	4	4	5	4	25	4	5	5	5	4	4	27	1	5	4	5	5	1	21	1	5	3	4	5	4	22	95
83	3	3	1	5	5	3	20	5	3	3	4	5	5	25	3	5	5	4	4	4	25	2	4	4	5	4	3	22	92
84	3	4	5	5	5	4	26	3	5	5	5	3	1	22	5	5	4	4	5	5	28	2	5	1	4	5	4	21	97
85	4	3	5	5	5	1	23	5	3	3	1	5	5	22	3	5	5	4	4	4	25	2	3	4	5	4	3	21	91
86	3	3	2	5	5	5	23	3	3	2	5	5	5	23	3	3	2	5	5	5	23	3	3	2	5	5	5	23	92
87	5	5	4	4	1	5	24	5	5	4	4	1	5	24	5	5	4	4	1	5	24	5	5	4	4	1	5	24	96
88	3	3	5	5	5	4	25	3	3	5	5	5	4	25	3	3	5	5	5	4	25	3	3	5	5	5	4	25	100
89	5	5	5	2	4	5	26	5	5	5	2	4	5	26	5	5	5	2	4	5	26	5	5	5	2	4	5	26	104
90	5	5	5	2	2	2	21	5	5	5	2	2	2	21	5	5	5	2	2	2	21	5	5	5	2	2	2	21	84
91	5	5	4	4	4	2	24	5	5	4	4	4	2	24	5	5	4	4	4	2	24	5	5	4	4	4	2	24	96
92	2	2	5	5	5	5	24	2	2	5	5	5	5	24	2	2	5	5	5	5	24	2	2	5	5	5	5	24	96
93	5	5	5	3	4	5	27	5	5	5	3	4	5	27	5	5	5	3	4	5	27	5	5	5	3	4	5	27	108
94	5	5	2	5	5	5	27	5	5	2	5	5	5	27	5	5	2	5	5	5	27	5	5	2	5	5	5	27	108
95	2	2	5	4	4	5	22	2	2	5	4	4	5	22	2	2	5	4	4	5	22	2	2	5	4	4	5	22	88
96	5	5	4	5	5	4	28	5	5	4	5	5	4	28	5	5	4	5	5	4	28	5	5	4	5	5	4	28	112
97	2	2	5	3	5	5	22	2	2	5	3	5	5	22	2	2	5	3	5	5	22	2	2	5	3	5	5	22	88
98	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	120
99	2	2	5	4	5	5	23	2	2	5	4	5	5	23	2	2	5	4	5	5	23	2	2	5	4	5	5	23	92
100	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	4	29	116
101	5	5	5	3	5	5	28	5	5	5	3	5	5	28	5	5	5	3	5	5	28	5	5	5	3	5	5	28	112
102	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	4	29	116
103	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	4	5	5	29	116
104	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	120
105	3	3	5	3	4	5	23	3	3	5	3	4	5	23	3	3	5	3	4	5	23	3	3	5	3	4	5	23	92
106	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	120
107	5	5	5	3	4	5	27	5	5	5	3	4	5	27	5	5	5	3	4	5	27	5	5	5	3	4	5	27	108
108	5	5	5	4	5	4	28	5	5	5	4	5	4	28	5	5	5	4	5	4	28	5	5	5	4	5	4	28	112
109	3	3	5	3	4	5	23	3	3	5	3	4	5	23	3	3	5	3	4	5	23	3	3	5	3	4	5	23	92
110	5	5	5	4	1	1	21	5	5	5	4	1	1	21	5	5	5	4	1	1	21	5	5	5	4	1	1	21	84
111	5	5	4	3	4	5	26	5	5	4	3	4	5	26	5	5	4	3	4	5	26	5	5	4	3	4	5	26	104
112	3	3	5	4	5	1	21	3	3	5	4	5	1	21	3	3	5	4	5	1	21	3	3	5	4	5	1	21	84
113	5	5	1	3	4	5	23	5	5	1	3	4	5	23	5	5	1	3	4	5	23	5	5	1	3	4	5	23	92
114	1	1	5	4	5	4	20	1	1	5	4	5	4	20	1	1	5	4	5	4	20	1	1	5	4	5	4	20	80
115	1	1	4	5	5	5	21	1	1	4	5	5	5	21	1	1	4	5	5	5	21	1	1	4	5	5	5	21	84

116	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	120
117	3	3	5	3	4	5	23	3	3	5	3	4	5	23	3	3	5	3	4	5	23	3	3	5	3	4	5	23	92
118	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	120
119	5	5	5	3	4	5	27	5	5	5	3	4	5	27	5	5	5	3	4	5	27	5	5	5	3	4	5	27	108
120	5	5	5	4	5	4	28	5	5	5	4	5	4	28	5	5	5	4	5	4	28	5	5	5	4	5	4	28	112
121	3	3	5	3	4	5	23	3	3	5	3	4	5	23	3	3	5	3	4	5	23	3	3	5	3	4	5	23	92

BASE DE DATOS DEL DESEMPEÑO LABORAL																													
DIMENSIÓN: EFICACIA Y EFICIENCIA										DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN								DIMENSIÓN: EVALUACIÓN											
	XI	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	ST	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	ST	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	ST	TOTAL	
1	1	1	3	5	1	3	4	5	23	4	4	4	5	3	4	3	4	31	4	4	4	4	5	4	5	4	5	34	88
2	4	5	5	4	5	5	4	5	37	4	4	4	5	3	4	3	4	31	4	4	1	5	5	5	4	1	29	97	
3	5	1	2	1	3	3	4	5	24	4	4	4	5	4	4	3	5	33	4	4	5	1	4	5	5	5	33	90	
4	4	5	1	1	5	5	4	5	30	4	4	4	5	4	4	3	5	33	4	4	4	5	5	5	4	4	35	98	
5	5	4	5	5	4	4	4	5	36	4	4	4	5	4	4	3	5	33	4	4	1	1	1	1	5	5	22	91	
6	5	5	4	4	5	5	4	5	37	4	4	4	5	4	4	4	5	34	4	4	4	5	5	4	4	4	34	105	
7	4	5	5	5	4	4	4	4	35	4	4	4	5	4	4	4	5	34	4	4	5	5	4	5	1	5	33	102	
8	5	5	4	5	5	5	4	4	37	4	4	4	5	1	1	3	5	27	1	3	1	5	5	5	5	5	30	94	
9	4	5	5	5	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	5	5	4	34	5	5	5	5	4	5	4	1	34	103	
10	5	1	1	5	5	5	1	5	28	5	5	4	1	5	1	2	1	24	3	3	4	5	4	4	5	5	33	85	
11	4	5	5	4	4	4	5	1	32	4	5	5	5	4	5	1	1	30	5	5	4	5	4	4	5	4	36	98	
12	5	5	4	5	1	5	4	5	34	5	5	4	4	5	4	5	5	37	4	4	4	5	4	4	5	4	34	105	
13	4	5	5	5	5	5	1	1	31	1	1	5	5	5	5	4	4	30	5	5	4	5	4	5	5	4	37	98	
14	5	5	4	5	4	4	4	5	36	5	4	4	4	4	5	5	5	36	4	4	4	5	4	5	5	4	35	107	
15	4	5	4	4	5	5	5	5	37	4	5	1	5	5	5	4	5	34	5	5	4	5	4	5	5	4	37	108	
16	1	5	3	5	3	3	1	5	26	5	5	5	5	4	5	5	5	39	4	4	4	5	4	5	5	4	35	100	
17	4	5	4	4	5	5	5	5	37	4	5	4	1	5	1	1	5	26	5	5	4	5	4	5	5	4	37	100	
18	5	5	3	5	3	3	4	5	33	4	4	5	5	4	5	5	4	36	4	4	1	1	3	5	1	3	22	91	
19	5	5	4	3	5	5	5	4	36	5	5	5	4	5	5	4	5	38	1	5	4	5	5	4	5	5	34	108	
20	5	5	1	5	3	3	5	4	31	5	5	5	4	4	5	5	5	38	5	5	5	1	2	1	3	3	25	94	
21	1	5	4	3	5	5	5	4	32	5	5	5	4	5	5	4	5	38	4	4	4	5	1	1	5	5	29	99	
22	5	4	4	5	5	5	1	1	30	3	5	1	3	4	5	4	4	29	5	5	5	4	5	5	4	4	37	96	
23	5	4	4	5	5	5	4	5	37	5	4	5	5	1	5	3	5	33	3	3	5	5	4	4	5	5	34	104	
24	4	5	4	4	5	3	5	1	31	2	1	3	3	4	5	4	4	26	5	5	4	5	5	5	4	4	37	94	
25	4	5	4	4	5	3	4	5	34	1	1	5	5	5	5	3	5	30	3	3	5	5	4	5	5	5	35	99	
26	4	5	4	4	5	3	5	4	34	5	5	4	4	5	5	4	3	35	5	5	4	5	5	5	4	4	37	106	
27	4	5	4	4	5	3	5	5	35	4	4	5	5	5	5	1	5	34	3	3	5	1	1	5	5	5	28	97	
28	4	5	5	4	5	4	1	5	33	5	5	4	1	1	5	4	3	28	5	5	4	5	5	4	4	4	36	97	
29	1	5	5	5	4	1	5	1	27	4	5	5	5	5	5	5	5	39	5	5	5	5	4	5	1	5	35	101	
30	5	1	4	5	5	5	4	5	34	5	5	4	4	5	5	5	5	38	5	5	4	5	5	5	5	5	39	111	
31	4	5	5	5	4	4	1	1	29	1	1	5	5	5	5	5	5	32	5	5	5	5	4	5	4	4	37	98	
32	1	1	1	1	5	5	4	5	23	5	4	4	4	5	5	5	5	37	5	5	4	5	4	4	5	5	37	97	
33	4	5	5	4	4	4	5	5	36	4	5	1	5	5	5	5	5	35	5	5	1	5	3	5	3	3	30	101	
34	5	5	4	5	1	5	1	5	31	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	4	5	4	4	5	5	37	108	
35	1	5	5	5	5	5	5	5	36	4	5	4	1	5	5	5	5	34	5	5	5	5	3	5	3	3	34	104	

36	5	5	4	5	4	1	4	5	33	4	4	5	5	5	5	5	5	5	38	5	5	5	5	4	3	5	5	37	108
37	4	5	4	4	5	5	1	5	33	3	5	3	3	5	5	5	5	5	34	5	5	5	5	1	5	3	3	32	99
38	4	4	5	5	4	5	4	5	36	4	4	5	5	1	5	5	5	5	34	4	1	1	5	4	3	5	5	28	98
39	5	4	5	5	4	5	5	5	38	3	5	3	1	5	1	4	5	5	27	5	5	5	5	4	4	5	4	37	102
40	5	4	5	5	4	5	5	5	38	4	3	1	5	4	5	5	5	5	32	4	4	5	5	4	5	5	4	36	106
41	5	4	5	5	4	5	5	5	38	1	5	3	3	1	1	1	1	1	16	5	5	5	5	4	5	5	4	38	92
42	4	3	2	2	2	2	1	5	21	4	3	5	5	4	5	5	4	5	35	4	4	4	3	4	3	3	4	29	85
43	4	3	2	2	2	2	4	4	23	2	2	4	2	5	5	4	5	29	1	5	4	3	3	3	3	3	4	26	78
44	4	3	2	2	2	2	4	4	23	2	2	4	2	1	5	5	5	26	5	5	4	3	3	3	3	3	4	30	79
45	4	3	2	2	2	2	4	4	23	2	2	3	2	5	5	4	5	28	4	1	4	3	3	3	3	3	4	25	76
46	1	1	3	5	1	3	1	1	16	5	1	3	1	1	3	5	1	20	1	1	3	1	1	3	5	1	16	52	
47	4	5	5	4	5	5	4	5	37	4	5	5	4	5	5	4	5	37	4	5	5	4	5	5	4	5	37	111	
48	5	1	2	1	3	3	5	1	21	1	3	3	5	1	2	1	3	19	5	1	2	5	1	2	1	3	20	60	
49	4	5	1	1	5	5	4	5	30	1	5	5	4	5	1	1	5	27	4	5	1	4	5	1	1	5	26	83	
50	5	4	5	5	4	4	5	4	36	5	4	4	5	4	5	5	4	36	5	4	5	5	4	5	5	4	37	109	
51	5	5	4	4	5	5	5	5	38	4	5	5	5	5	4	4	5	37	5	5	4	5	5	4	4	5	37	112	
52	4	5	5	5	4	4	4	5	36	5	4	4	4	5	5	5	4	36	4	5	5	4	5	5	5	4	37	109	
53	5	5	4	5	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	4	5	5	39	5	5	4	5	5	4	5	5	38	116	
54	4	5	5	5	4	4	4	5	36	5	4	4	4	5	5	5	4	36	4	5	5	4	5	5	5	4	37	109	
55	5	1	1	5	5	5	5	1	28	5	5	5	5	1	1	5	5	32	5	1	1	5	1	1	5	5	24	84	
56	4	5	5	4	4	4	4	5	35	4	4	4	4	5	5	4	4	34	4	5	5	4	5	5	4	4	36	105	
57	5	5	4	5	1	5	5	5	35	5	1	5	5	5	4	5	1	31	5	5	4	5	5	4	5	1	34	100	
58	4	5	5	5	5	5	4	5	38	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4	5	5	4	5	5	5	5	38	115	
59	5	5	4	5	4	4	5	5	37	5	4	4	5	5	4	5	4	36	5	5	4	5	5	4	5	4	37	110	
60	4	5	4	4	5	5	4	5	36	4	5	5	4	5	4	4	5	36	4	5	4	4	5	4	4	5	35	107	
61	1	5	3	5	3	3	1	5	26	5	3	3	1	5	3	5	3	28	1	5	3	1	5	3	5	3	26	80	
62	4	5	4	4	5	5	4	5	36	4	5	5	4	5	4	4	5	36	4	5	4	4	5	4	4	5	35	107	
63	5	5	3	5	3	3	5	5	34	5	3	3	5	5	3	5	3	32	5	5	3	5	5	3	5	3	34	100	
64	5	5	4	3	5	5	5	5	37	3	5	5	5	5	4	3	5	35	5	5	4	5	5	4	3	5	36	108	
65	5	5	1	5	3	3	5	5	32	5	3	3	5	5	1	5	3	30	5	5	1	5	5	1	5	3	30	92	
66	1	5	4	3	5	5	1	5	29	3	5	5	1	5	4	3	5	31	1	5	4	1	5	4	3	5	28	88	
67	1	1	3	5	1	3	1	1	16	3	5	1	3	1	1	3	5	22	1	1	3	1	1	3	5	1	16	54	
68	4	5	5	4	5	5	4	4	36	5	4	5	5	4	5	5	4	37	4	5	5	4	5	5	4	5	37	110	
69	5	1	2	1	3	3	5	5	25	2	1	3	3	5	1	2	1	18	5	1	2	5	1	2	1	3	20	63	
70	4	5	1	1	5	5	4	4	29	1	1	5	5	4	5	1	1	23	4	5	1	4	5	1	1	5	26	78	
71	5	4	5	5	4	4	5	5	37	5	5	4	4	5	4	5	5	37	5	4	5	5	4	5	5	4	37	111	
72	5	5	4	4	5	5	5	5	38	4	4	5	5	5	5	4	4	36	5	5	4	5	5	4	4	5	37	111	
73	4	5	5	5	4	4	1	4	32	5	5	4	4	4	5	5	5	37	4	5	5	4	5	5	5	4	37	106	
74	5	5	4	5	5	5	5	5	39	4	5	5	5	5	5	4	5	38	5	5	4	5	5	4	5	5	38	115	
75	4	5	5	5	4	4	4	4	35	5	5	4	4	4	5	5	5	37	4	5	5	4	5	5	5	4	37	109	



76	5	1	1	5	5	5	1	5	28	1	5	5	5	5	1	1	5	28	5	1	1	5	1	1	5	5	24	80
77	4	5	5	4	4	4	4	4	34	5	4	4	4	4	5	5	4	35	4	5	5	4	5	5	4	4	36	105
78	5	5	4	5	1	5	5	5	35	4	5	1	5	5	5	4	5	34	5	5	4	5	5	4	5	1	34	103
79	4	5	5	5	5	5	1	4	34	5	5	5	5	4	5	5	5	39	4	5	5	4	5	5	5	5	38	111
80	5	5	4	5	4	4	5	5	37	4	5	4	4	5	5	4	5	36	5	5	4	5	5	4	5	4	37	110
81	4	5	4	4	5	5	4	4	35	4	4	5	5	4	5	4	4	35	4	5	4	4	5	4	4	5	35	105
82	1	5	3	5	3	3	1	1	22	3	5	3	3	1	5	3	5	28	1	5	3	1	5	3	5	3	26	76
83	4	5	4	4	5	5	4	4	35	4	4	5	5	4	5	4	4	35	4	5	4	4	5	4	4	5	35	105
84	5	5	3	5	3	3	5	5	34	3	5	3	3	5	5	3	5	32	5	5	3	5	5	3	5	3	34	100
85	5	5	4	3	5	5	5	5	37	4	3	5	5	5	5	4	3	34	5	5	4	5	5	4	3	5	36	107
86	4	5	5	5	4	4	2	2	31	2	2	3	4	4	5	5	4	29	5	5	5	5	4	5	4	1	34	94
87	5	1	1	5	5	5	1	5	28	5	5	4	1	5	1	2	1	24	3	3	4	5	4	4	5	5	33	85
88	4	5	5	4	4	4	5	1	32	4	5	5	5	4	5	1	1	30	5	5	4	4	3	3	3	4	31	93
89	5	5	4	5	1	5	4	5	34	5	5	4	4	5	4	5	5	37	4	4	4	3	4	3	4	4	30	101
90	4	5	5	5	5	5	1	1	31	1	1	5	5	5	5	4	4	30	5	5	4	3	4	2	4	4	31	92
91	5	5	4	5	4	4	4	5	36	5	4	4	4	4	5	5	5	36	4	4	4	3	3	2	4	3	27	99
92	4	5	4	4	5	5	5	5	37	4	5	1	5	5	5	4	5	34	5	5	4	3	3	1	3	2	26	97
93	1	5	3	5	3	3	1	5	26	5	5	5	5	4	5	5	5	39	4	4	4	2	2	1	2	3	22	87
94	4	5	4	4	5	5	5	5	37	4	5	4	1	5	1	1	5	26	5	5	3	3	3	5	4	5	33	96
95	5	5	3	5	3	3	4	5	33	4	4	5	5	4	5	5	4	36	4	4	1	1	3	5	1	3	22	91
96	5	5	4	3	5	5	3	3	33	4	3	3	4	5	5	4	5	33	1	5	4	5	5	4	5	5	34	100
97	5	5	1	5	3	3	2	3	27	4	3	4	3	4	5	5	5	33	5	5	5	1	2	1	3	3	25	85
98	1	5	4	3	5	5	3	3	29	4	3	4	3	5	5	4	5	33	4	4	4	5	1	1	5	5	29	91
99	3	2	2	3	4	4	1	1	20	3	5	1	3	4	5	4	4	29	5	5	5	4	5	5	4	4	37	86
100	4	5	5	5	4	4	4	4	35	4	3	3	4	4	5	5	4	32	5	5	5	5	4	5	4	1	34	101
101	5	1	1	5	5	5	1	5	28	5	5	4	1	5	1	2	1	24	3	3	4	5	4	4	5	5	33	85
102	4	5	5	4	4	4	5	1	32	4	5	5	5	4	5	1	1	30	5	5	4	5	5	4	3	4	35	97
103	5	5	4	5	1	5	4	5	34	5	5	4	4	5	4	5	5	37	4	4	3	4	4	3	2	3	27	98
104	4	5	5	5	5	5	1	1	31	1	1	5	5	5	5	4	4	30	5	5	3	4	5	3	2	2	29	90
105	5	5	4	5	4	4	4	5	36	5	4	4	4	4	5	5	5	36	4	4	4	3	4	3	2	2	26	98
106	4	5	4	4	5	5	5	5	37	4	5	1	5	5	5	4	5	34	5	5	4	3	5	5	1	3	31	102
107	1	5	3	5	3	3	1	5	26	5	5	5	5	4	5	5	5	39	4	4	3	4	4	4	2	4	29	94
108	4	5	4	4	5	5	5	5	37	4	5	4	1	5	1	1	5	26	5	5	3	4	4	5	3	4	33	96
109	5	5	3	5	3	3	4	5	33	4	4	5	5	4	5	5	4	36	4	4	1	1	3	5	1	3	22	91
110	5	5	4	3	5	5	4	4	35	4	3	3	4	5	5	4	5	33	1	5	4	5	5	4	5	5	34	102
111	5	5	1	5	3	3	4	3	29	4	4	3	3	4	5	5	5	33	5	5	5	1	2	1	3	3	25	87
112	1	5	4	3	5	5	3	4	30	3	3	3	2	5	5	4	5	30	4	4	4	5	1	1	5	5	29	89
113	4	4	3	3	4	4	1	1	24	3	5	1	3	4	5	4	4	29	5	5	5	4	5	5	4	4	37	90
114	3	1	5	3	3	1	5	3	24	3	1	5	3	3	1	5	3	24	3	3	5	1	3	3	5	1	24	48
115	5	4	5	4	5	4	5	4	36	5	4	5	4	5	4	5	4	36	5	5	4	5	5	5	4	5	38	74

116	3	5	5	3	3	5	5	3	32	3	5	5	3	3	5	5	3	32	4	4	5	4	4	4	5	4	34	66	
117	5	5	5	4	5	5	5	4	38	5	5	5	4	5	5	5	4	38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	78
118	3	5	5	1	3	5	5	1	28	3	5	5	1	3	5	5	1	28	4	4	4	5	4	4	4	5	34	62	
119	5	1	5	4	5	1	5	4	30	5	1	5	4	5	1	5	4	30	3	3	5	1	3	3	5	1	24	54	
120	1	3	1	1	1	3	1	1	12	1	3	1	1	1	3	1	1	12	5	5	4	5	5	5	5	4	5	38	50
121	5	5	4	5	5	5	4	5	24	5	5	4	5	5	5	4	5	38	4	4	5	4	4	4	5	4	34	72	

## **Anexo 5**

**Certificados de validez de contenido de los instrumentos**

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN PLANEACIÓN</b>							
1	¿La institución donde labora realiza los procesos de planeación?							
2	¿La gestión estimula a los trabajadores para alcanzar los objetivos?							
3	¿La entidad aplica el diagnóstico de problemas para proyectar mejoras?							
4	¿La institución capacita al personal sobre los procedimientos a seguir para mejorar?							
5	¿La gestión establece apropiadamente las metas institucionales?							
6	¿La entidad planifica los recursos para alcanzar las metas?							
	<b>DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	¿La gestión actualiza continuamente la estructura organizacional?							
8	¿La administración tiene claramente establecidas las jerarquías?							
9	¿La institución cuenta con el personal adecuado de acuerdo al diseño de cargos?							
10	¿Los directivos promueven el trabajo en equipo en el ámbito laboral?							
11	¿La entidad efectúa las coordinaciones de las actividades laborales?							
12	¿La institución propicia la integración de sus colaboradores?							
	<b>DIMENSIÓN DIRECCIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	¿El liderazgo directivo influye en el logro de los objetivos?							
14	¿La institución propicia una adecuada comunicación a todo el personal?							
15	¿La gestión promueve la motivación del personal para alcanzar las metas propuestas?							
16	¿La institución respalda que los equipos de trabajo tomen decisiones en el logro de los objetivos?							
17	¿La administración propicia que los colaboradores sientan identificación institucional?							
18	¿La entidad brinda las condiciones para que se realicen las actividades laborales?							
	<b>DIMENSIÓN CONTROL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	¿La entidad cuenta con un órgano de control?							
20	¿La gestión verifica el desarrollo de las actividades planificadas?							
21	¿La institución realiza un inventario de sus bienes?							
22	¿La institución realiza el control de la calidad de los servicios que brinda?							
23	¿La administración evalúa la responsabilidad laboral de sus colaboradores?							
24	¿Los directivos llevan el registro del cumplimiento de las normas?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [  ]       Aplicable después de corregir [  ]       No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ..... DNI:.....

Especialidad del validador:.....

.....de.....del 20.....

<sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

-----

**Firma del Experto Informante.**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN EFICACIA Y EFICIENCIA</b>							
1	¿Considera que en su trabajo se busca la eficiencia en el uso de recursos para el desarrollo de las labores?							
2	¿Observa en los colaboradores que se busca la eficacia en los resultados de la labor realizada?							
3	¿Los colaboradores realizan un trabajo en equipo en sus labores?							
4	¿Se perciben formas de creatividad en el quehacer diario?							
5	¿La administración acepta algunos aportes de los trabajadores?							
6	¿Los trabajadores muestran dedicación a su trabajo?							
7	¿Los colaboradores propician la comunicación en el ambiente laboral?							
8	¿Los trabajadores toman decisiones en algunos casos concretos?							
	<b>DIMENSIÓN MOTIVACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	¿Los trabajadores pueden comunicar sus necesidades laborales las cuales son tomadas en cuenta?							
10	¿Los trabajadores muestran deseos de mejoras laborales?							
11	¿Se observa en los colaboradores de su trabajo un grado de compromiso con la institución?							
12	¿Considera que los colaboradores tratan de alcanzar las metas previstas por la organización?							
13	¿Los colaboradores perciben que se propugna el otorgamiento de incentivos laborales?							
14	¿Los trabajadores buscan resultados positivos para la institución?							
15	¿Los colaboradores observan que se gestiona aumentos de sueldos para el trabajador?							
16	¿Considera que en su trabajo los colaboradores cumplen con las responsabilidades asumidas?							
	<b>DIMENSIÓN EVALUACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	¿Los colaboradores en el desempeño de sus funciones perciben la existencia de acciones de evaluación?							
18	¿Los trabajadores se sienten involucrados en la labor que realizan?							
19	¿Los colaboradores en su desempeño laboral perciben que se buscan formas de medición de mejoras del personal?							
20	¿Los trabajadores colaboran en los ciclos de realimentación laboral del personal?							
21	¿Los colaboradores muestran mejora continua reconociendo que existen mecanismos de supervisión de personal?							
22	¿Considera que en su trabajo los colaboradores muestran un grado de competencia en el desarrollo de sus labores?							
23	¿Considera que los colaboradores tienen una actitud ética profesional?							
24	¿Considera que en su trabajo los colaboradores muestran un nivel de personal calificado							

en el desempeño de sus funciones?							
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]        Aplicable después de corregir [  ]        No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ..... DNI:.....

Especialidad del validador:.....

.....de.....del 20.....

<sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

-----

**Firma del Experto Informante.**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

# Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad

AUTOR:

Br. Mario Estuardo Ferrer Salaverri

Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima Norte



## Anexo 6

### Artículo científico

1. **TÍTULO:** “Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016”.
2. **AUTOR:** Br. Mario Estuardo Ferrer Salaverry.
3. **RESUMEN:** En la investigación titulada: Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016, el objetivo general de la investigación fue Determinar la relación que existe entre la Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016.

El tipo de investigación es básica, el nivel de investigación es descriptivo y el diseño de la investigación es descriptivo correlacional y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 121 trabajadores de Municipalidad de Cajamarca. La técnica que se utilizó es la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios aplicados a los trabajadores. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el alfa de Crombach que salió muy alta en ambas variables: 0,935 para la variable gestión administrativo y 0,926 para el variable desempeño laboral.

Con referencia al objetivo general: Determinar la relación que existe entre la Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016, se concluye que existe relación directa y significativa entre la gestión administrativa y desempeño laboral. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.05; Rho = .776\*\*).

4. **PALABRAS CLAVE:** Gestión administrativa, desempeño laboral.
5. **ABSTRACT:** In the research entitled: Administrative management and labor performance of workers of the Provincial Municipality of Cajamarca, 2016, the general objective of the investigation was to determine the relationship that exists between the Administrative Management and labor performance of the workers of the Provincial Municipality of Cajamarca, 2016.

The type of research is basic, the level of research is descriptive and the research design is descriptive correlational and the approach is quantitative. The sample was made up of 87 workers from the Municipality of Cajamarca. The technique used was the survey and the instruments of data collection were two questionnaires applied to workers. For the validity of the instruments the expert judgment was used and for the reliability of each instrument the Cronbach's alpha was used, which came out very high in both variables: 0.935 for the administrative management variable and 0.926 for the labor performance variable.

With reference to the general objective: It is concluded that there is a direct and significant relationship between the administrative process and work performance. The determination of the relationship between administrative management and work performance in the workers of the municipality of Cajamarca, 2016. This is demonstrated by the Spearman statistic (bilateral = .000 <0.01; Rho = .776 \*\*).

**6. KEYWORDS:** Administrative management, job performance.

**7. INTRODUCCIÓN:** Un objetivo central de la administración, consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y por qué otras fracasan. Entender las raíces del éxito de una organización, no es un ejercicio, por el contrario tal entendimiento proporciona una mejor apreciación, del cómo se puede aumentar la posibilidad de desarrollo y reducir las posibilidades de fracaso. (Medina, 2012, p. 18). En la revisión de la teoría se encontró que Chiavenato (2012) aseveró que la estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas; cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo. Asimismo Koontz, Weihrich y Cannice (2012), afirmaron que: “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). Al respecto Blas (2014)

manifestó que las funciones administrativas son “un conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional. Actividad preponderante que desarrolla la Administración Pública en el ejercicio de sus atribuciones” (p. 275). En ese sentido Bernal y Sierra (2013), sostuvieron que el Proceso Administrativo debe ser entendido como un sistema socio técnico (constituido por personas y recursos físicos e intangibles), integral, complejo, interactivo, flexible y dinámico, inherente al conjunto de la organización como institución así como las áreas funcionales básicas en que se estructuran las organizaciones para el desarrollo de sus actividades; por lo tanto, el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) a la vez que se realiza para el conjunto de la organización, también debe plantearse de forma alineada para todas y cada una de las mencionadas áreas funcionales o dependencias en las que ésta se estructura. (p. 205). En la revisión de la teoría Robbins y Judge (2013) sustentaron que en el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral: Desempeño de la tarea. Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. Civismo. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo. (p.555). En ese respecto Chiavenato (2012) explicó que el desempeño laboral es la combinación del comportamiento de las personas con sus resultados, también lo interpreta como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos

tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad estando dirigido a la evaluación, la cual dará como resultado su desenvolvimiento. (p. 364). Según García (2014, p. 32) en relación al concepto de desempeño laboral mencionó a Stoner et al. y sostuvo que el desempeño laboral es la manera en que los miembros de una organización trabajan de forma eficaz, con el propósito de obtener metas comunes, sujeto a reglas básicas establecidas con anterioridad, es la forma como los empleados entregan valor y contribuyen en el logro de los objetivos que se le han asignado, es lo que las personas concreta y cotidianamente hacen en su trabajo. De acuerdo con Jiménez (2011) conceptualizó el desempeño laboral como el proceso que facilita la ejecución de las estrategias que permiten la mejora continua de la organización y lo percibe como una visión positiva de las personas, que ayuda a reforzar conductas e incorporar variables en las conductas no deseadas. (p. 59). En esa consecuencia Franklin y Krieger (2011) comentaron que el desempeño es el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de los objetivos organizacionales. (p. 43). Por ello Velázquez (2013, p. 56) mencionó que la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados o sea lo que las personas son, hacen y logran.

8. **METODOLOGÍA:** El método de investigación es el hipotético-deductivo. Según Mejía (2005) fundamentó que es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquéllas. El tipo de estudio es Básico, El presente trabajo de investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es de tipo básica ya que contribuye al conocimiento científico, al respecto se encontró que: “Dentro del enfoque cuantitativo, la calidad de una investigación se encuentra relacionada con el grado en que se aplique el diseño tal como fue preconcebido” (p, 136). De ahí que mediante el tipo de investigación básica permite avanzar la información de tipo descriptiva, transversal, para reflexionar sobre el objeto de estudio que es la relación que

existe entre variables. De acuerdo a Hernández, (2010, p. 174) la población es el conjunto de elementos que son posibles de ser analizados, dentro de una situación problemática. En este caso la población está conformada por los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2016 durante el periodo 2016. La población del presente estudio estuvo constituida por 121 trabajadores. La muestra es de carácter universal por lo que se trabajó con el total de la población 121 trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca. Abanto (2014) sustentó que cuando en un estudio de investigación se emplea a toda la población para ser evaluada se denomina muestra universal o población censal. (p. 84). Se aplicó el cuestionario en un solo día a todos, con una duración de 20 minutos a los trabajadores.

9. **RESULTADOS:** Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,776 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el Desempeño laboral según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016.
10. **DISCUSIÓN:** En esta sociedad del control, para los individuos tener o no tener competencias supone establecer y equilibrar sus diferencias competenciales, pues se supone que todos ellos van a ganar invirtiendo en competitividad, es decir, en mayor adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios de la gestión administrativa. Esto es así en tanto que se considera que cuanto más profesionalizada esté la plantilla de una institución pública, más desarrolladas tengan sus competencias, más amplio sea su ámbito de conocimiento y actuación, y más habituada esté a la formación continua, resultará más sencillo asumir los cambios que se vayan produciendo en el ámbito de la tecnología, los métodos de trabajo, etc. Estas inferencias se relacionan con los resultados de la investigación en la cual la gestión administrativa es un factor determinante en el nivel de desempeño laboral, por ello, con un valor rho Spearman de rho= ,776 y un valor  $p=.000$  menor al nivel de  $p=,05$  se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, por ello la psicología organizacional establece indicadores recurrentes en la determinación de ambientes adecuados. Además, se considera que la obsolescencia de los conocimientos y habilidades de los trabajadores es una restricción para la municipalidad que le impide actuar de acuerdo con las demandas de la gestión administrativa. En este sentido, se concluye afirmando que el beneficio

esperado de la estructura profesional y su gestión responde a una situación de gestión administrativa en la que es necesario abordar situaciones nuevas para la municipalidad con rapidez de respuesta a las demandas de la misma, y esto es así, concluye Campos (2011), porque la fuerza de trabajo se dispone que ha de estar sujeta a las determinaciones de la producción y a la arbitrariedad de la gerencia.

11. **CONCLUSIONES:** Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,776 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el Desempeño laboral según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta lo que indica que las características de la gestión administrativa determinan las capacidades para el desempeño laboral.

## 12. REFERENCIAS:

- Medina, J. (2012) *Modelo de gestión administrativa para el gobierno de la parroquia de yaruquí, cantón quito, provincia de pichincha*, D.M. De Quito – Ecuador 2012.
- Tirado, K. (2014). *Gestión administrativa y la calidad de servicio al cliente, en el colegio químico farmacéutico de la libertad - Trujillo*. Huamachuco – Perú 2014.
- Oleas, M. (2012). *Gestión administrativa y procesos académicos del colegio “Aurora Estrada de Ramírez” Guayaquil. Diseño e implementación de un portal web que optimice la gestión de la institución*. Guayaquil – Ecuador: AER.
- Pérez, L. (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. Pearson Educación.
- Pérez, J. (2009), *Las necesidades motivacionales como un factor clave en el rendimiento laboral del personal administrativo de la Clínica La Milagrosa, en la Universidad César Vallejo*.
- Rivas, J. y Saldariaga, L. (2011). *La evaluación de desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato, en el año 2010*. Ambato, Ecuador: Universidad técnica de Ambato.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional teoría y práctica*. (7ª Ed.) México: Prentice – Hall.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2014), *Administración*. 12<sup>a</sup> edición. México: Pearson Education Inc, Copyright ©.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15a edición. México: Prentice Hall, Copyright ©.
- Rodríguez, M. y Escobar, R. (1996). *Creatividad en el servicio. Una estrategia competitiva para Latinoamérica*. México: Editorial Pax.
- Rodríguez, J. (2008), *Relación de los esquemas de remuneraciones con la productividad laboral de los empleados: empresa SUMMMA S.A. de CV.*, en México. Este estudio se llevó a cabo en la Universidad Nacional Autónoma de Aguascalientes.
- Rodríguez, M. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. Granada, España: UGR:

## **Anexo 7**

**Declaración jurada de autoría y autorización para la  
publicación del artículo científico**



**Declaración jurada de autoría y autorización  
para la publicación del artículo científico**

Yo, Ferrer Salaverry Mario Estuardo, estudiante del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 06138562, con el artículo titulado: “Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016”, declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, la publicación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, abril del 2017

Ferrer Salaverry Mario Estuardo

DNI 06138562