

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(CREADA POR LEY N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA GERENCIA SUB REGIONAL ACOBAMBA, AÑO 2011**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR :
Bach. ELENA CUNYA ASPIROS
Bach. CÉSAR PACO SOTO**

HUANCABELICA, FEBRERO DEL - 2012



79

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
 CERTIFICO QUE LA PRESENTE ES COPIA FIEL
 DE LA ORIGINAL QUE TENGO A LA VISTA
 HUANCAMELICA

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Abog. Alfredo Fidel Hernández López

En la Ciudad Universitaria de Paturpampa; Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales, a los 20 días del mes de Febrero del año 2012, a horas 9:00 AM, se reunieron el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

FUNCIÓNARIO
 SECRETARÍA
 8 OCT. 2013

Presidente: Mg. Edgardo Félix Palomino Torres
 Secretario: Lic. Adm. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanova
 Vocal: Lic. Adm. Guido Amadeo Fierro Silva
 Designados con resolución N° 039-2012-FCE-COGUNA-ANR; para la revisión y sustentación de la tesis titulado:
"El Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Jefatura Sub Regional Acobamba, Año 2011"

Cuyo autor es el (los) graduado (s):

BACHILLER (S): Elena Cunya Aspiras
César Páco Soto

A fin de proceder con la evaluación y calificación de la sustentación del: proyecto de investigación, antes citado.

Finalizado la evaluación; se invito al público presente y al (los) sustentante (s) abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente el resultado:

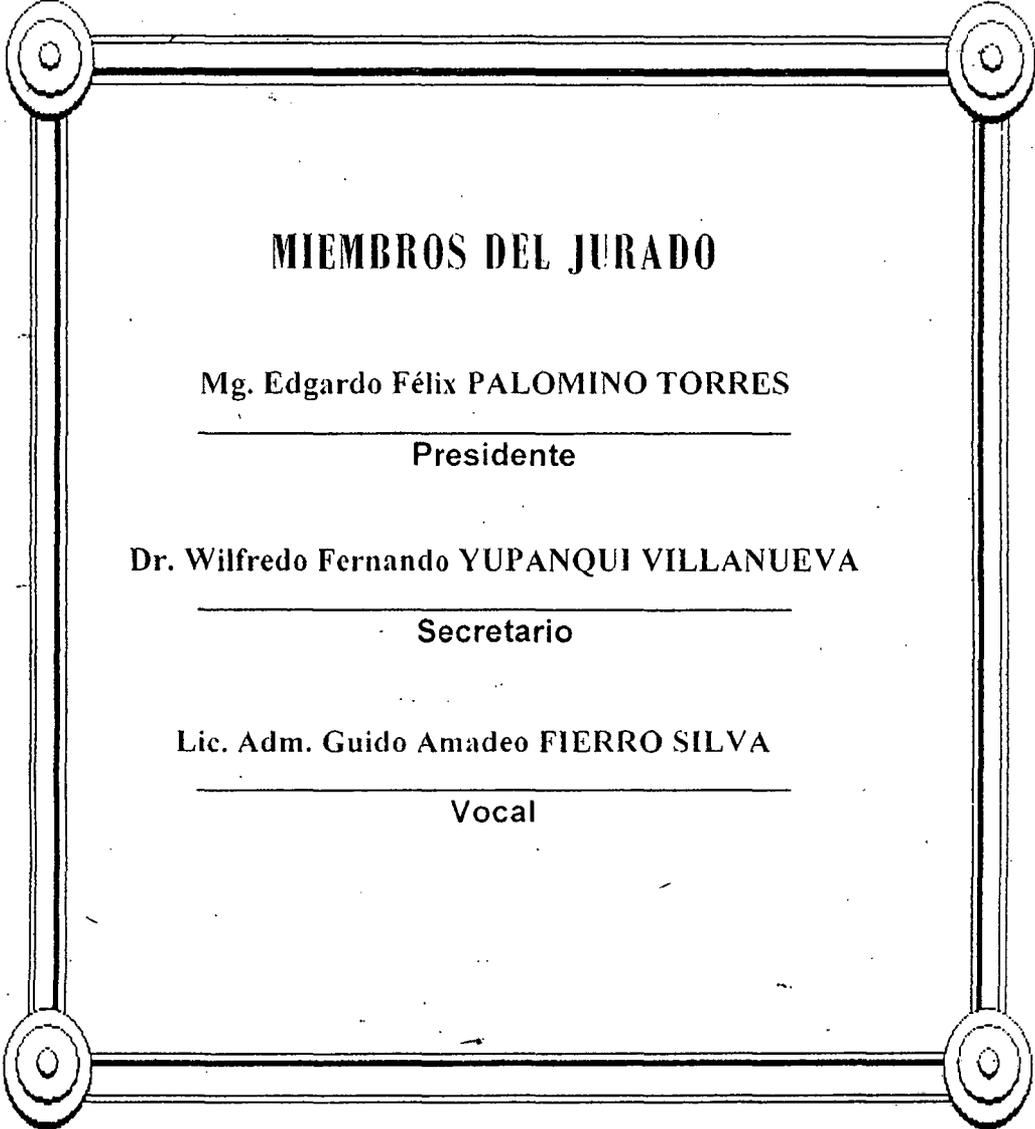
APROBADO POR MAYORIA
 DESAPROBADO

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.

[Signature]
 Presidente

[Signature]
 Secretario

[Signature]
 Vocal



MIEMBROS DEL JURADO

Mg. Edgardo Félix PALOMINO TORRES

Presidente

Dr. Wilfredo Fernando YUPANQUI VILLANUEVA

Secretario

Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA

Vocal

ASESOR

Lic. Adm. Héctor QUINCHO ZEVALLOS

A mi padre quien me formo con valores, moral, ética y cumplir con mis objetivos.

A mi virtuosa madre y hermanos; quienes me dieron la fortaleza de seguir superándome y realizarme profesionalmente.

Elena, Cunya Aspiros y César Paco Soto

Índice

Portada	
Página de Jurados	
Página del Asesor	
Dedicatoria	
Índice	
Resumen	
Introducción	Pág.
Capítulo I: Problema	12
1.1. Planteamiento del problema	12
1.2. Formulación del problema	12
1.3. Objetivo general y específicos	15
1.4. Justificación	15
Capítulo II: Marco Teórico	17
2.1. Antecedentes	17
2.1.1. A nivel Internacional	17
2.1.2. A nivel Nacional	18
2.2. Bases teóricas	19
2.2.1. Desempeño Laboral	19
2.2.2. Evaluación de Desempeño	20
2.2.3. Propósito de la Evaluación del Desempeño	23
2.2.4. Normas del Desempeño	23
2.2.5. Establecimiento de Criterios de Desempeño	24
2.2.6. Por qué Evaluar el Desempeño	26
2.2.7. Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño	27
2.2.8. Beneficios de la Evaluación del Desempeño	27
2.2.8.1. Beneficios para el Jefe	27
2.2.8.2. Beneficios para Individuo	28
2.2.8.3. Beneficios para la Organización	28
2.2.9. ¿Por qué se evalúa el desempeño?	29
2.2.10. Aplicación de la Evaluación del Desempeño	29

- 2.2.11. Planeación de Recursos Humanos 31
- 2.2.12. Reclutamiento y Selección 31
- 2.2.13. Capacitación y Desarrollo 32
- 2.2.14. Los Procesos para Recompensar a las personas 32
- 2.2.15. Capacitación 33
- 2.2.16. Desarrollo de las Personas 33
- 2.2.17. Relaciones con los Empleados 35
- 2.2.18. Higiene, Seguridad y Calidad de Vida 36
- 2.2.19. Método 37
- 2.2.20. Escala Gráfica 37
- 2.2.21. Empresas Estatales 37
- 2.2.22. Organización 38
- 2.2.23. Organigrama 39
- 2.2.24. División de Trabajo 39
- 2.2.25. Producción 40
- 2.2.26. Calidad 40
- 2.2.27. Conocimiento del Cargo 40
- 2.2.28. Cooperación 41
- 2.2.29. Capacidad Directiva 41
- 2.2.30. Eficiencia 41
- 2.2.31. Liderazgo 41
- 2.2.32. Responsabilidad 42
- 2.2.33. Iniciativa 42
- 2.2.34. Sensatez e Iniciativa 42
- 2.2.35 Presentación Personal 42
- 2.3. Hipótesis 43
- 2.4. Definición de Términos 43
- 2.5. Identificación de variables 44
- 2.6. Operacionalización de variables 45
- Capítulo III: Metodología de la investigación 47
 - 3.1. Ámbito de estudio 47
 - 3.2. Tipo de investigación 48
 - 3.3. Nivel de investigación 48

3.4. Método de investigación	48
3.5. Diseño de Investigación	48
3.6. Población y muestra	49
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
3.8. Procedimientos de recolección de datos	49
3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	47
Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados	50
4.1. Presentación de resultados del desempeño laboral del personal administrativo en la Gerencia Sub Regional de Acobamba año 2011	50
4.2. Contrastación de hipótesis	58
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias bibliográficas	
Anexos	
Matriz de consistencia	

RESUMEN

El desempeño laboral es una preocupación de las organizaciones en general, el presente trabajo de investigación titulado: "EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA GERENCIA SUB REGIONAL ACOBAMBA, AÑO 2011" tienen como propósito central "Determinar el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba en el año 2011".

El método de escalas gráficas ofrece una posibilidad para trabajar este tema, ya que desde sus inicios nuestra preocupación ha sido determinar cómo es el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional Acobamba en el año 2011. Se empleó las escalas gráficas se evalúa los factores del desempeño sobre una escala creciente, las cuales se sometieron a validación de juicio de expertos.

La hipótesis general propuesta es: " El desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba es de regular a deficiente."

En cuanto a la metodología, la investigación es de nivel descriptivo - sustantiva, con un diseño descriptivo simple, porque se aplicó las escalas graficas para la recolección de datos, en un solo momento del tiempo a los trabajadores administrativos de las diferentes áreas de la Gerencia Sub Regional de Acobamba.

Para la validación estadística del instrumento de medición, la codificación y procesamiento de los datos se realizaron con el paquete estadístico SPSS 18.0 y Excel 2010. Por otro lado, el presente trabajo de investigación tuvo como unidades de análisis a 39 trabajadores administrativos de las diferentes áreas de la Gerencia Sub Regional de Acobamba de las cuales 29 son trabajadores administrativos y 10 funcionarios, tal como indica la muestra. Quienes han sido evaluados a través de las escalas graficas. Sin embargo se escoge la distribución adecuada, para el presente trabajo se utiliza la distribución normal "Z" por ser cuantitativa, por que el trabajo de investigación es descriptivo simple. Para evaluar el desempeño laboral de funcionarios y directivos se utilizó la siguiente escala; de 31 a 43 puntos es deficiente, de 44 a 61 puntos es regular, de 62 a 85 puntos es bueno y de 86 a 100 puntos es excelente.

Cabe mencionar que las tres hipótesis se validaron con un nivel de significancia de 5% y el valor crítico de la prueba $Z = -1.96$ nivel de confianza del 95%.

A demás se vislumbra para la hipótesis General el siguiente resultado, $13.06 > 9,49$, Se ACEPTA Hipótesis nula, es decir "El desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba es de Regular a Deficiente", esto ocurre cuando se niega a la hipótesis nula cuando realmente es verdadera y se comete el error II.

INTRODUCCIÓN

SEÑOR PRESIDENTE Y MIEMBROS DEL JURADO:

De conformidad a lo dispuesto por el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Empresariales, pongo a vuestra consideración el presente trabajo de investigación intitulado "EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA GERENCIA SUB REGIONAL ACOBAMBA, AÑO 2011", que se presenta para optar el título profesional de Licenciado en Administración.

La presente tesis de investigación tiene por finalidad determinar el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba en el año 2011, en aplicación de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de remuneraciones del sector publico Decreto Legislativo 276, Decreto Supremo N° 005-90-PCM Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera administrativa y de Remuneraciones, Decreto Legislativo 1057 y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, cuyo fin es establecer las normas y procesos que regulan el ingreso , los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos.

El capítulo I, refleja el planteamiento del problema sobre el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba, en la cual se detallan los problemas principales y secundarios, los objetivos que se pretenden alcanzar y la justificación del presente trabajo de investigación.

El capítulo II, contempla el marco teórico en la que se describe los antecedentes de la investigación, Bases Teóricas, Definición de Términos Básicos, identificación de Variables y Operacionalización de las Variables.

El capítulo III, comprende la metodología de la Investigación, en la cual se describen Tipo de Investigación; Nivel de Investigación; Método de Investigación; Técnicas de Instrumentos de Recolección de Datos; Diseño de Investigación; Población, Muestra y Muestreo que contiene: población y muestra; procedimiento de recopilación de Datos; Técnicas de Prodesamiento y Análisis de Datos Técnicas y Ambito de Estudio.

El capítulo IV, Se describe el resultado estadístico y se realiza la prueba de significancia estadística de la hipótesis a partir de la evidencia hallada, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Los autores.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El desempeño laboral es el "comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" (Chiavenato, 2000, Administración de Recursos Humanos p. 339). En tal sentido el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Gerencia sub Regional es el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral, en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad, calidad de los servicios producidos.

A nivel del contexto global, se puede apreciar que las organizaciones empresariales de alto desempeño en los países del primer mundo se caracterizan por una cultura organizacional diferenciada y que han convertido en ventaja competitiva. En el Perú no se registra información consolidada sobre el desempeño laboral de instituciones públicas.

En la Región Huancavelica la evaluación del desempeño laboral lo realiza cada institución internamente, sin consolidar los resultados de la evaluación del desempeño laboral. Los responsables de la gestión de recursos humanos no informan el cuadro de evaluación del desempeño de su personal a cargo. Esto quiere decir que cada Ministerio tiene a su cargo la administración de su propio personal, y que el Ministerio de Trabajo no tiene ninguna competencia en esta materia. La Gerencia Sub Regional de Acobamba se ha creado como Unidad Ejecutora N° 008 en el año 2009, por ende hasta la fecha no se ha evaluado en el desempeño laboral al personal administrativo.

El Gobierno Regional de Huancavelica ha establecido normas y procedimientos necesarios para la Administración Regional, y ha elaborado la Directiva N° 018-2008/GOB.REG.HVCA/ORA-OPER/OREI: **"Disposiciones para la Evaluación del Rendimiento Laboral de los Funcionarios y Servidores Públicos del Gobierno Regional"**, la Gerencia Sub Regional de Acobamba no ejecuto por desconocimiento y desinterés de los funcionarios de la gestión anterior, y se desconoce el desempeño laboral del personal administrativo.

Mediante la observación simple, en el mes de enero del 2011 en la Gerencia Sub Regional de Acobamba se observo el cambio del gerente, durante el mes de febrero se despidió con cartas de agradecimientos al personal administrativo que venía laborando desde el año 2010, y se contrato nuevos personales para la parte administrativa de la Gerencia Sub Regional de Acobamba, durante el mes de marzo se observo constantemente maltratos al usuario por parte del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba, en donde los usuarios se quejaban manifestando que la atención es pésimo y el desempeño del personal administrativo es deficiente, asimismo se observo que el personal administrativo descuida su presentación personal asisten a su centro de labor con diferentes colores de prendas de vestir y no prestan atención al usuario, cuando se encuentran en los pasadizos. Los investigadores determinamos que el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba es de deficiente a regular.

PRONÓSTICO: De seguir persistiendo con el deficiente desempeño laboral del personal administrativo, se presentarán quejas y denuncias por maltrato. El desconocimiento de funciones del personal administrativo conlleva al retraso en los procesos de gestión administrativa. La irresponsabilidad e impuntualidad del personal administrativo en sus labores ocasionara la acumulación de trabajo y retraso en respuesta a los documentos en trámite, causando malestar al usuario y denuncias de silencio administrativo por incumplimiento de funciones corriendo el riesgo de ser demandados ante el Poder Judicial por abuso de autoridad y maltrato al público, y si es personal contratado ser procesado administrativamente y despedido por incapacidad de servicio. Se observó el descuido en la presentación personal, no habiendo uniformidad, causando mala imagen y desprestigio institucional ante el público.

CONTROL DE PRONÓSTICO: Para contrarrestar esta problemática se implementara las siguientes acciones:

Realizar capacitaciones en calidad de servicio, motivación, autoestima y relaciones humanas.

Instruir al personal según el Reglamento de Organización y Función, para el buen desenvolvimiento de sus labores.

Organizar y planificar las tareas del día con previa supervisión de su jefe inmediato para dar atención a los documentos que están en trámite.

Felicitar vía resolución al personal con mejor desempeño laboral.

Gestionar presupuesto para la compra de uniformes para el personal administrativo.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Ante la situación descrita el problema a investigar es:

¿Cómo es el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba en el año 2011?

1.3. OBJETIVOS, GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.3.1. Objetivo general:

Determinar el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba en el año 2011.

1.3.2. Objetivos Específicos:

1. Evaluar el conocimiento de las funciones del personal administrativo.
2. Valorar la calidad de servicio del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional Acobamba.
3. Evaluar la responsabilidad y puntualidad del personal administrativo.
4. Identificar los valores que practica el personal administrativo.
5. Controlar la presentación personal del personal administrativo

1.4. JUSTIFICACIÓN

La finalidad de la presente investigación consiste en determinar el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba, debido a que los sectores gubernamentales requieren hoy de recursos humanos, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios en pro de la ejecución presupuestal, el capital humano constituye el factor clave para el logro de los objetivos estratégicos de cualquier sector gubernamental, en este sentido se puede ver hoy en día como la administración de recursos humanos ha pasado a ser parte importante de los sectores gubernamentales, en vista de que los sectores gubernamentales requieren cada vez mas de personal altamente eficiente para poder hacer frente a los cambios de su entorno. Las organizaciones necesitan medir la eficacia del trabajo ejecutado y realizar los ajustes que le permitan lograr sus objetivos. Evaluar el desempeño de las personas en su trabajo no es una tarea fácil, a menudo se plantean interrogantes, ante los cuales, las personas tiene respuestas muy diferentes. En la Gerencia Sub Regional de Acobamba el desempeño laboral del personal administrativo se observó que es deficiente a regular. La investigación realizada nos permitió determinar el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba, cuya evaluación del desempeño laboral

depende del Gerente Sub Regional, de acuerdo a las normas establecidas se puede realizar trimestralmente o semestralmente. Asimismo Los resultados del estudio permitirá esclarecer, las deficiencias, a partir de ello se tomaran medidas para el caso implementando capacitaciones de motivación, autoestima y relaciones humanas para una buena calidad de atención al público. Asimismo se deberá instruir al personal según el Reglamento de Organización y Función para el buen desenvolvimiento de sus labores.

En conclusión, desde lo anterior mente dicho; surge la necesidad de investigar el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba en el año 2011.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. A nivel internacional:

- a) Candelero y Rincón (2004) *Desempeño Laboral Explicado desde la teoría de las Competencias y la Teoría de la Revolución de las Fortalezas*, Universidad Católica Andrés Bello Facultad de ciencias Económicas y Sociales Carrera: Relaciones Industriales Caracas - Venezuela, tesis para optar el título de Relaciones Industriales. La intención del estudio es llegar a considerar un enfoque holístico que cubra tanto las competencias técnicas (conocimientos, habilidades, y destrezas) como las competencias personales (talentos), logrando así un lenguaje común que nos permite explicar el desempeño, los autores concluye afirmando que ante un escenario donde el recurso humano cobra cada vez más importancia dentro de las organizaciones, entendiendo que la estrategia del negocio solo puede ser alcanzada desde la acción enfocada hacia el logro

eficaz de las metas individuales, alineadas con las grupales y organizacionales, parece vital encontrar personas que sean capaces de desempeñarse de manera sobresaliente. Ya no basta con hacer las cosas bien, hace falta sobresalir y marcar la diferencia. Es vital para el negocio encontrar capital humano que supere las expectativas, que logre hacer más de lo que de ellos se espera que se retenga diariamente a hacer realidad la estrategia del negocio.

b) **Miño y Flores (2009) "Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por competencias para la Dirección de Recursos Humanos y Administración del Honorable Consejo Provincial de Pichincha"**, Escuela de Administración de Empresas modalidad abierta y a distancia Quito Ecuador, tesis para optar el título de Ingeniero en Administración En dicho estudio las autoras concluyen demostrando que el método de evaluación de desempeño por competencias, es una nueva herramienta de trabajo que necesita ajustes para que se practico y objetivo con la estructura de la Dirección de Recursos Humanos y Administración del honorable consejo de Pichincha.

2.1.2. A nivel nacional:

a) **Paco (2007) "La función de los recursos humanos y el proceso de evaluación de desempeño"**, Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Nacional de Huancavelica, tesis para obtener el título de Licenciado en Administración, en dicho estudio define que el factor estratégico principal para el eficaz desarrollo en la organización de la función de recursos humanos y de la gestión de evaluación de desempeño, está en relación directa con la capacitación, entrenamiento y orientación de los recursos humanos que se desarrollan en la Red de Servicios de Salud Huancavelica como una empresa competitiva, sus principales conclusiones fueron:

- Los procesos de gestión de evaluación de desempeño grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los

escenarios modernos. El estudio de la Función de los Recursos Humanos y del proceso de Gestión de Evaluación de desempeño, a su cómo de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

- La nueva gestión de Recursos Humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.
- La gestión de personas (GP). En esta nueva gestión, las personas dejan de ser simples recursos (humanos). Organizacionales para ser abordados como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. EL DESEMPEÑO LABORAL.

a. Definiciones

"El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" (Chiavenato 2000, Administración de Recursos Humanos, p. 56).

"El desempeño laboral es la manera como los miembros de las organizaciones trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidos con anterioridad, sobre la base de esta se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente con la finalidad de alcanzar las metas propuestas" (Stoner 1994, Administración, p. 510).

"El desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, 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." (Chiavenato 2002, Administración de Recursos Humanos, p. 236).

"El desempeño laboral es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica" (Chiavenato 2009, Gestión del Talento Humano, p. 244).

"El desempeño laboral de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en la habilidad, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas del trabajo, las capacidades interpersonales y el conocimiento del puesto de trabajo; la cantidad de esfuerzo que se aplicará en una tarea determinada depende del trabajador." (Gómez et al 1999, Administración, p. 229).

"El desempeño laboral tiene una serie de características individuales, entre las cuales se puede mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados." (Milkovich y Boudreau, 1994, Administración de Recursos Humanos, p. 359).

2.2.2. Evaluación de Desempeño

Técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar constancia de ello. (Maristany 2000, Administración de Recursos Humanos, p. 360).

“La evaluación del desempeño es el proceso sistémico para determinar los medios que elevan el desempeño laboral, después de calificar las cualidades de cada empleado, sus necesidades de desarrollo y sus progresos en el cumplimiento de metas.” (Hellriegel y Slocum 1998, Administración, p. 436).

“La evaluación del desempeño puede servir igualmente para tazar la calidad o efectividad de un departamento u organización, como base para el pago de salarios a destajo, para evaluar diversos métodos de trabajo, calcular costos, etc. y, sobre todo, para determinar si está encaminada el cumplimiento de su misión.” (Vigur 2000, Administración de Recursos Humanos, p. 635).

“La evaluación del desempeño es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.” (Chiavenato 2009, Gestión del Talento Humano, p. 245).

“La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto de motivación” (Rodríguez 2007, Administración Moderna de Personal, p.358).

“La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos” (Wayne y Robert 2005, Administración de Recursos Humanos, p.252).

"La evaluación del desempeño es el proceso por el que los ejecutivos, gerentes y supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa. La evaluación del desempeño es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. Otros términos con los que se denota la evaluación del desempeño son: revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de meritos, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración de empleados" (Ivancevich 2005, Administración de Recursos Humanos, p.259 y 260).

"La evaluación informal del desempeño es el proceso permanente que ofrece información a los empleados sobre lo bien que están desempeñando su trabajo en la organización, la evaluación informal se puede hacer día tras día" (Stoner, Freeman y Gilbert 1996, Administración, p.433).

"La evaluación informal es el proceso donde los gerentes meditan en el trabajo de los empleados, llegando a tener influencia procesos políticos y personales, por lo que los empleados preferidos tienen una ventaja". (Ivancevich 2005, Administración de Recursos Humanos, p.260).

"La evaluación formal del desempeño es el proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta los que requieren mayor capacitación suele ser semestral o anual y tiene cuatro objetivos básicos:

- Permitir que los empleados conozcan, de manera formal, qué calificación merece su desempeño presente.
- Identificar a los empleados que merecen aumentos por meritos.
- Localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación.
- Identificar a los candidatos para ascensos." (Stoner, Freeman y Gilbert 1996, Administración, p.434).

"La evaluación formal del desempeño es un sistema que establece la organización para examinar de manera periódica y sistemática el trabajo de los empleados" (Ivancevich 2005, Administración de Recursos Humanos, p.260).

2.2.3. Propósito de la evaluación del desempeño

"La evaluación del desempeño no es un fin en si misma, si o un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo
- Entrenamiento
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
- Estimulo a la mayor productividad

Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado" (Onte 1993, Administración de Personal, p.260).

"Las Evaluaciones contribuyen en la toma de decisiones tan importantes como los ascensos, las transferencias, y los despidos. Las evaluaciones identifican las necesidades de capacitación y desarrollo; señalan las habilidades del empleado y las aptitudes que actualmente son inadecuadas pero para los cuales se pueden desarrollar programas que remedian lo anterior. Las evaluaciones del desempeño pueden ser utilizados como criterios contra los cuales pueden ser validados los programas de selección y de desarrollo." (Sthephen, 1999, Comportamiento Organizacional, p.565).

2.2.4. Normas del desempeño

Son los niveles establecidos para medir los resultados deseados en cualquier puesto pues no es correcto medirlos arbitrariamente. Los conocimientos sobre esas normas se acumulan por el análisis del desempeño de los empleados existentes.

Medidas de desempeño.- La evaluación del desempeño también requiere medidas del desempeño confiables. Para que estas medidas sean de utilidad deben ser confiables y fáciles de utilizar, e indicar las conductas que determinen el desempeño.

Medidas objetivas del desempeño.- Son las indicaciones del rendimiento en el trabajo que otros pueden verificar, los resultados son objetivos y verificables ya que los supervisores obtienen el mismo porcentaje de precisión de los resultados.

Medidas subjetivas del desempeño.- Son las calificaciones que no pueden ser verificadas por otras personas. Por lo general esas medidas son las opiniones personales del evaluador.

(Rodríguez 2007, Administración Moderna de Personal, p. 363)

2.2.5. Establecimiento de criterios de desempeño

Las dimensiones del desempeño sobre las que se evalúa a un trabajador se llama criterios de evaluación. Un criterio adecuado debe poseer las siguientes características:

Confiabilidad.- Una medida de desempeño debe ser constante. Quizá la principal congruencia de una medida de desempeño sea el acuerdo entre evaluadores, si varios evaluadores observan al mismo trabajador, deben llegar a conclusiones semejantes sobre la calidad de su producción.

Pertinencia.- Una medida del desempeño debe relacionarse con la producción del ocupante de la manera más lógica posible

Sensibilidad.- Un criterio debe reflejar la diferencia entre buenos y malos trabajadores, es decir los empleados de alto y bajo desempeño deben recibir calificaciones de criterio que representen la diferencia de su desempeño.

Factibilidad.- El criterio debe ser mensurable y el acopio de datos no debe ser ineficaz ni estorboso.

(Ivancevich 2005, Administración de Recursos Humanos, p.265).

Los criterios de evaluación más comunes son los rasgos, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

Rasgo.- Ciertos rasgos de los empleados como la actitud, la apariencia, y la iniciativa son la base de algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades usadas comúnmente son subjetivas.

Comportamientos.- Cuando el resultado laboral de un individuo es difícil de determinar las organizaciones pueden evaluar el comportamiento y las capacidades de la persona que se relaciona con el trabajo. Los comportamientos deseados pueden ser apropiados como criterios de evaluación porque si se reconocen y recompensan los empleados tienden a repetirlos.

Competencias.- Las competencias incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios.

Logro de metas.- Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados de logro de metas se convierten en un factor adecuado para evaluar.

Potencial de mejoramiento.- Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios utilizados se enfocan al pasado".

(Wayne y Robert 2005, Administración de Recursos Humanos, p.257-258).

2.2.6. Porque evaluar el desempeño

Se analiza la planeación, el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción del personal. Todas estas son actividades importantes, pero lo que determina el éxito de un departamento de personal es el desempeño de los empleados; tanto el departamento de personal como los empleados necesitan que sus esfuerzos sean retroalimentados. Estos conocimientos son útiles para mejorar las decisiones del personal y la retroalimentación que reciben los empleados sobre su desempeño. Según Douglas McGregor, es necesario medir el rendimiento por que el resultado de la evaluación:

- a) Proporciona juicios sistemáticos para fundamentar los incrementos salariales, los ascensos, las transferencias y a veces la degradación o el despido.
- b) Indica al subordinado cómo es su rendimiento, y los cambios que necesita hacer en su conducta, aptitudes, habilidades o conocimientos de trabajo, además de informarle en que concepto lo tiene su jefe.
- c) Proporciona una base para el asesoramiento y la consultoría del sujeto por parte del superior. (Rodríguez 2007, Administración Moderna de Personal, p.359).

“La evaluación del desempeño tiene muchos propósitos y obtener mejores resultados y lograr la eficiencia son cada vez mas importantes en el actual mercado global tan competitivo. Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño eficaz seguirá siendo una prioridad para la administración de recursos humanos. A pesar de las críticas que este proceso de administración ha recibido, las corporaciones mejor dirigidas de estados unidos consideran que la evaluación del desempeño es una

práctica sería. Recuerde que la evaluación del desempeño no es fin en si misma si no el medio para destacar el desempeño" (Wayne y Robert 2005, Administración de Recursos Humanos, p.253).

2.2.7. Responsabilidad de la evaluación del desempeño

"La responsabilidad del proceso de evaluación del desempeño es atribuida a diferentes unidades orgánicas de una empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas:

- a) En algunas organizaciones la responsabilidad de la evaluación del desempeño está centralizada, por consiguiente, es atribuida a la función de personal porque los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar y desarrollar un plan sistemático de evaluación. En este caso es el departamento de personal el que proyecta, aplica, da seguimiento y controla el programa, mientras que cada jefe de área aplica y desarrolla el plan en su área de acción.
- b) En otras organizaciones esta responsabilidad es atribuida a una comisión de evaluación del desempeño especialmente designada para este fin, en la que participan evaluadores de diversas funciones operacionales de la empresa. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios." (Rodríguez 2007, Administración Moderna de Personal, p.359).

"El departamento de Recursos Humanos es responsable de coordinar el diseño y la implementación de programas de evaluación del desempeño" (Wayne y Robert 2005, Administración de Recursos Humanos, p.258).

2.2.8. Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

2.2.8.1. Beneficios para el jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

2.2.8.2. Beneficios para el individuo

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que mas valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc).
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y auto – control.

2.2.8.3. Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidad a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato 2000, Administración de Recursos Humanos, p. 365-366).

2.2.9. ¿Por qué se evalúa el desempeño?

"Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber como desempeñan sus actividades. Las organizaciones y las personas necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- Recompensas.
- Realimentación
- Desarrollo
- Relaciones
- Percepción
- Potencial del desarrollo
- Asesoría

(Chiavenato 2009, Gestion del talento Humano, p.246-247).

2.2.10. Aplicación de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

1. **Procesos para sumar a las personas.**- La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, por que señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.
2. **Procesos para colocar a las personas.**- Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.
3. **Procesos para recompensar a las personas.**- Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe de recibir recompensas, como aumentos de salarios o proporciones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de la responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas.
4. **Procesos para desarrollar a las personas.**- Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuales colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de sus subordinados para ayudar a mejorarlo.
5. **Procesos para retener a las personas.**- Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.

6. **Procesos para monitorear a las personas.**- Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidad de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de Recursos Humanos. (Chiavenato 2009, Gestión del Talento Humano, p.272-273)

2.2.11. Planeación de recursos humanos

"Un sistema de evaluación de desempeño bien diseñado proporciona un perfil de fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización con el propósito de apoyar este esfuerzo."(Wayne y Robert 2005, Administración de Recursos Humanos, p.254).

"Un sistema de evaluación de desempeño bien elaborado debe proporcionar un perfil de los puntos fuertes y débiles que en materia de recursos humanos tiene la organización para conocer posteriormente sus estado, aspectos a reforzar o a erradicar. Esto permitirá un nivel más alto de competitividad tanto para la empresa como para la persona por que se alimentaran procesos orientados al mejoramiento como: Planeación de recursos humanos, Reclutamiento, Selección, Capacitación y programas de compensación. El potencial humano requiere de un mantenimiento y estímulo permanente para garantizar su desarrollo" (Maya, Marta L. Diseño de un programa de Evaluación del desempeño, desarrollo e incentivos para equipos de trabajo. En Escuela de Administración de negocios N° 30-31 (Cf. Maya 1997, Diseño de un programa de evaluación de desempeño, pag.21-26)

"La planeación de recursos humanos implica el pronóstico de las necesidades de recursos humanos de una organización y la determinación de los pasos a seguir para satisfacerlas. (Hellriegel y Slocum 1998, Administración, p 419).

2.2.12. Reclutamiento y Selección

Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo y para determinar su actitud frente al proceso en el periodo de prueba y periodos posteriores. Al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se puede utilizar como la variable contra la cual se comparan los puntajes de las pruebas. En este caso la determinación de la validez de la prueba de selección dependerá de la exactitud de los resultados de evaluación.

(Wayne y Robert 2005, Administración de Recursos Humanos, p.254).

"El reclutamiento es el proceso de búsqueda, dentro y fuera de la organización, de personas que ocupen puestos vacantes. También sirven para identificar las necesidades de los posibles empleados". (Hellriegel y Slocum 1998, Administración, p. 422).

2.2.13. Capacitación y desarrollo

"El propósito mas importante de la capacitación y desarrollo es superar las limitaciones, tanto imperantes como predecibles, que provocan que un empleado se desempeñe por debajo del nivel deseado". (Hellriegel y Slocum 1998, Administración, p. 423).

"Al identificar deficiencias que afecten de manera adversa el desempeño, recursos humanos y los gerentes de línea pueden desarrollar programas de capacitación y desarrollo que permitan a las personas desarrollar su fortalezas y minimizar sus deficiencias". (Wayne y Robert 2005, Administración de Recursos Humanos, p.254).

"La capacitación es el perfeccionamiento de las habilidades de los empleados para que estén en condiciones de realizar convenientemente las labores a su cargo". (Hellriegel y Slocum 1998, Administración, p 443).

2.2.14. Los procesos para recompensar a las personas

Constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones.

Recompensa significa.- Una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización. Las organizaciones desarrollan sistemas de recompensas que provocan un afecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores. Por una parte, las recompensas buscan incentivar la contribución de las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de la organización. (Chiavenato 2009, Gestión del talento Humano, p.278-279)

2.2.15. Capacitación

Capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban.

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean mas productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. (Chiavenato 2009, Gestión del Talento.Humano, p. 371).

2.2.16. Desarrollo de las personas

Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación; en otros términos representan la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que solo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

Los estratos bajos- como la capacitación y el desarrollo de las personas (CyD) tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación. El aprendizaje constituye el fundamento básico de lo que veremos en esta parte, sea a nivel de aprendizaje individual o a nivel de aprendizaje organizacional.

Los procesos de desarrollo pueden tener un enfoque moderno, en la medida en que se ajusten un modelo planificado (capacitar como parte de una cultura), a un esquema intencional (capacitar a todas las personas), a una actitud proactiva (anticipación de las necesidades), a una visión de largo plazo (que mira al futuro) con base en el consenso (las personas son consultadas y participan), a una condición de inestabilidad y cambio (todo debe de cambiar para mejorar) y de innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), con la vista puesta en la provisional y cambiante. Las organizaciones empiezan a dejar el enfoque tradicional para migrar al moderno. (Chiavenato 2009, Gestion del Talento Humano, p.366-367-368)

2.2.17. Relaciones con los empleados

Una parte del trabajo de los gerentes consiste en supervisar a sus subordinados. Estos requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos, a problemas con drogas, tabaco o alcohol. Diversos problemas afectan el desempeño de las personas algunas logran manejar tales problemas por cuenta propia, otras no y se convierten en trabajadores problemáticos.

Los administradores deben invertir una cantidad considerable de tiempo para lidiar, de forma justa y equitativa, con trabajadores problemáticos. Los problemas personales puede afectar el comportamiento laboral de los trabajadores; para su bien la organización debe motivar y proporcionar ayuda a los trabajadores en estas situaciones. En realidad, las relaciones con los empleados deben forman parte integral de la filosofía de la organización, es decir, ésta debe tratar a sus empleados con respeto y les debe ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares.

Milkovich y Bouldreau dicen que las principales decisiones de los gerentes de línea cuando diseñan un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

Comunicaciones.- La organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo.

Cooperación.- La organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.

Protección.- El lugar del trabajador debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.

Ayuda.- La organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas.

Disciplina y conflicto.- La organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

(Chiavenato 2009, Gestión del Talento humano, p. 447).

2.2.18. Higiene, seguridad y calidad de vida

Higiene laboral se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de supuesto y al entorno físico donde las desempeña. Es el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y el control de dos variables: el hombre y su entorno laboral.

La seguridad en el trabajo se refiere al conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que se utiliza para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas de la implantación de prácticas productivas. La seguridad en el trabajo se refiere a condiciones de trabajo seguras y saludables para las personas.

La calidad de vida en el trabajo se refiere a una preocupación por el bienestar general y salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades. La calidad de vida en el trabajo incluye tantos aspectos físicos y ambientales, aspectos psicológicos del centro de trabajo. Asimismo implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones solo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones.

(Cf Chiavenato 2009, Gestión del Talento Humano, p. 475, 482 - 492).

2.2.19. Método

"Es un tipo de plan de corto alcance de característica individual mas no colectiva, de estilo personal, que puede influenciar en mejorar la administración o para hacer mejor investigación de un caso determinado" (Ruiz, 2000 Organización y Administración de empresas, p 148)

2.2.20. Escala gráfica

"El método de escala gráfica para la evaluación del desempeño consiste en evaluar a los empleados en relación con una serie de medidas de cumplimiento, por lo general en una escala de cinco o siete puntos, la de uso más común en la evaluación del desempeño" (Hellriegel y Slocum, 1998, Administración, p. 441).

"Es el método de evaluación donde el evaluador califica los factores del desempeño, sobre una escala creciente."(Robbins, 1999, Comportamiento organizacional, p. 570)

2.2.21. Empresas Estatales

"Las empresas estatales son personas Jurídicas de derecho público de propiedad del estado, con duración indefinida que tiene por finalidad ejecutar políticas del gobierno del turno que en representación del estado deben desarrollar y controlar las operaciones y el mantenimiento de las actividades productivas y de servicios considerados estratégicos, para preservar la seguridad nacional seguridad patria" (Ruiz, 2000 Organización y Administración de empresas, p 79).

2.2.22. Organización

"Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas". (Cf Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, Administración p. 12).

"Es el proceso por medio del cual se logra establecer:

- a. La evaluación y categorización de los puestos de trabajo para definir los requisitos que debe poseer el personal, los tipos de órgano y los niveles jerárquicos.
- b. La estructura orgánica y el organigrama.
- c. El área geográfica que comprende los locales de la empresa.
- d. La infraestructura para la mejor ubicación de los talleres, maquinas, almacenes, equipos y accesorios, oficinas administrativas, sistema de mantenimiento y conservación de todos los recursos.
- e. Implementación en lugares estratégicos de los aparatos y herramientas de seguridad industrial (extinguidor

f. es, antidotos químicos, ropas de seguridad, sistemas de ambiente, etc.), seguridad social (botiquín de primeros y segundos auxilios, Centros de salud).

g. La mejor ubicación del comedor por áreas laborales.

h. La elaboración de los instrumentos organizativos como:

El Estatuto, Reglamento Interno, Reglamento de Organizaciones y Funciones, Manuales de Procedimiento, Organigrama. (Ruiz, 2000, Organización y Administración de Empresas, p.161 – 162).

“Es un patrón de Relaciones simultaneas entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes” (Stoner, Freeman Gilbert, 1996, Administración, p.344).

“Es una entidad social porque está constituida por personas , está dirigida hacia por el hecho de que está diseñada para alcanzar resultados , como generar ganancias o proporcionar satisfacción social , entre otros; está estructurada voluntariamente y por el hecho de que el trabajo esta dividido y su desempeño se atribuye a los miembros de la organización ” (Chiavenato, 2006, Introducción a la Teoría General de la administración, p. 142).

2.2.23. Organigrama

“Es un documento de la organización que tiene por finalidad representar gráficamente la estructura orgánica de una empresa o entidad. También se le define como el esquema que por medios de rectángulos y líneas unidas entre sí, nos señala y representa:

a. El tipo de organización

b. La composición de los niveles jerárquicos

c. La composición de las áreas orgánicas y sus dependencias.

d. Las líneas de coordinación. (Ruiz, 2000, Organización y Administración de Empresas, p.173).

2.2.24 División del trabajo

"Los miembros del equipo se deben designar para sus posiciones de acuerdo con sus propensiones, habilidades, competencias, y tipo de personalidad. Esta distribución de papeles y de posiciones es fundamental, deben de estar totalmente claros en cuanto a sus papeles para desempeñar sus actividades con las mejores competencias."(Chiavenato, 2009, Gestión del Talento Humano, p. 237)

"La división del trabajo es la base de la organización; de hecho es la razón de ser de la organización." (Chiavenato, 2006, Introducción a la Teoría General de la administración, p. 68).

"El objetivo inmediato y fundamental de toda organización es la producción de bienes y servicios. Para ser eficiente, la producción debe basarse en la división del trabajo, que consiste únicamente en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas" (Chiavenato, 2006, Introducción a la Teoría General de la Administración, p. 128).

2.2.25. Producción

"Concepto que caracteriza el tipo específicamente humano del intercambio con la naturaleza, proceso de transformación activa de la naturaleza por el hombre con el fin de crear condiciones materiales necesarias para su existencia" (Rosental, 1995, Diccionario Filosófico, p. 484).

2.2.26. Calidad

"La calidad en el centro de trabajo va mas allá de crear un producto de calidad superior a la media y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos ; esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos " (Stoner, Freeman Gilbert, 1996, Administración, p. 229).

2.2.27. Conocimiento del Cargo

"Determina la familiarización, identifica y acondicionamiento del evaluado frente a las diversas actividades que corresponden y están relacionadas al cargo" (Ibáñez, 2007, Administración de Personal en las Empresas, p. 450).

2.2.28. Cooperación

"Es el elemento esencial de la organización y varía de persona a persona" "es el fruto de la decisión de cada persona en función de esas satisfacciones y ventajas personales" (Chiavenato, 2006, Introducción a la Teoría General de la administración, p. 277).

2.2.29. Capacidad Directiva

"Determina la habilidad de dirección que debe tener el jefe, que de algún modo jefatura algún área funcional o conduce una actividad. Asimismo mide el grado de planeamiento, organización, dirección, coordinación y control que ejerce sobre su ámbito de acción" (Ibáñez, 2007, Administración de Personal en las Empresas, p. 450).

2.2.30. Eficiencia

"Capacidad de Reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. Hacer correctamente las cosas" (Stoner, Freeman Gilbert, 1996, Administración, p. 9-10).

"Es el uso más eficaz de los recursos de una sociedad para satisfacer las necesidades y deseos de las personas" (Nordhaus, 2006, Economía, p. 4)

2.2.31. Liderazgo

"Capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas"

(Stephen, 1999, Comportamiento Organizacional, p.347).

"Proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas" (Stoner, Freeman Gilbert, 1996, Administración, p. 514).

"Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos específicos mediante el proceso de la comunicación humana" (Chiavenato, 2006, Introducción a la Teoría General de la administración, p. 100).

2.2.32. Responsabilidad

"Categoría de la ética y el derecho que refleja la relación social y jurídico-moral del individuo con la sociedad (con la humanidad en su conjunto) y que se caracteriza por el cumplimiento del deber moral y de las normas jurídicas". (Rosental, 1996, Diccionario filosófico, p.515)

"El deber de desempeñar la tarea o actividad para la cual se designa a una persona" (Chiavenato, 2066, Introducción a la Teoría General de la administración, p. 130).

2.2.33. Iniciativa

"Consiste en la calidad que tienen determinadas personas para proponer o hacer un plan o proyecto con características diferenciadas para mejorar los métodos y técnicas ya existentes o implantar los nuevos, así como también de crear y presentar proyectos de gran alcance, la iniciativa debe ser siempre motivada por los administradores de tal manera que llegue a virtualizar cuando la persona que lo crea compruebe su práctica y se llena de grandes satisfacciones por el éxito alcanzado. Por lo tanto es importante estimular en los trabajadores el espíritu de iniciativa estableciendo la libertad para proponerlo."(Ruiz, 2000 Organización y Administración de Empresas, p. 118).

2.2.34. Sensatez e iniciativa

Mide el tino y las ideas para desempeñarse en situaciones fuera de lo común.

2.2.35. Presentación Personal

Vestuario o uniforme que usa el empleado en el horario de trabajo.

Aspecto en su ropa que vistió el trabajador dentro de una institución.

2.3. HIPÓTESIS:

El Desempeño Laboral del Personal administrativo que trabaja en la Gerencia Sub Regional de Acobamba es de regular a deficiente.

Hipótesis Alternativa:

El Desempeño Laboral del Personal administrativo que trabaja en la Gerencia Sub Regional de Acobamba es bueno.

2.4. Definición de términos:

- **Eficacia.-** Es la capacidad institucional para responder apropiada y rápidamente a situaciones dadas en determinado momento y cumplir con sus objetivos y satisfacer a los usuarios o clientes del servicio educativo, Asegurar que todos los alumnos logran los aprendizajes esperados.
- **Recursos Humanos.-** Es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación mutua entre personas y organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad.
- **Motivación.-** Es la cualidad que mejor demuestra la modernidad del manager.
- **Funcionario.-** Es el empleado que desempeña funciones de decisión, supervisión o asesoría.

- **Investigación.-** Es una actitud mental e incluye la aplicación del método científico y de los métodos matemáticos a entidades, con el objeto final de poner de manifiesto relaciones significativas y leyes universales, físicas y sociales, respecto al hombre y su ambiente.
- **Método.-** Es un plan establecido para el desempeño de una tarea específica, que detalla cómo se deberá ejecutar el trabajo.
- **Labor.-** Tarea o grupos de tareas asignadas a un trabajador o grupo de trabajadores que, por regla general comparten empleos, habilidad, conocimiento y responsabilidad.
- **Eficiencia.-** Utilización óptima de los recursos, humanos y materiales, para alcanzar el mayor grado de eficacia en el mínimo tiempo y con el mismo coste. Asegurar que los resultados educativos se obtengan con el menor y más racional inversión de esfuerzo, tiempo y recursos.

Es una relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas; es decir la relación entre lo conseguido y lo que se quiere conseguir. Significa hacer correctamente las cosas y resaltar los medios por los cuales se ejecutan. se relaciona con los medios, es decir con los métodos utilizados.

- **Evaluación.-** Conjunto de acciones que se ejecutan para medir desempeños de acuerdo a los parámetros preestablecidos, que conducen a resultados expresados a través de indicadores y sirven para la toma de decisiones en los procesos de mejoramiento continuo.
- **Indicador.-** Expresión cuantitativa o cualitativa para medir hasta qué punto se consiguen los objetivos fijados previamente en relación a los diferentes criterios a valorar para un programa determinado (cada criterio se puede valorar con uno o varios indicadores asociados).

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES:

2.5.1. Variable: Desempeño Laboral

2.5.2. Definición Conceptual

Desempeño Laboral.- Es la capacidad de un trabajador, para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo.

2.5.3. Definición Operacional

Es la manera con que se mide el desempeño laboral con el método de Escalas Gráficas.

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA
DESEMPEÑO LABORAL	Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos	Es la manera con que se mide el desempeño laboral con el método de escalas graficas	Por su función	1. Producción	4. Excelente 3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente
				2. Calidad de Servicio	4. Excelente 3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente
				3. Conocimiento del Cargo	4. Excelente 3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente
				4. Cooperación	4. Excelente 3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente
				5. Capacidad directiva	4. Excelente 3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente
				5. Eficiencia	4. Excelente 3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente
			Características	6. Responsabilidad	4. Excelente

			Individuales		3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente
				7. Iniciativa	4. Excelente 3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente
				8. Presentación Personal	4. Excelente 3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente
				9. Liderazgo	4. Excelente 3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente
				10. Sensatez e Iniciativa.	4. Excelente 3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO:

Distrito: Acobamba

Provincia: Acobamba

Región: Huancavelica

La Gerencia Sub Regional de Acobamba del Gobierno Regional de Huancavelica a partir del mes de marzo del 2009, viene funcionando como Unidad Ejecutora N° 008 y conforme el artículo 6° del Reglamento de Organización y Funciones(ROF) vigente de la Gerencia Sub Regional de Acobamba, la finalidad de ésta es la de fomentar el desarrollo de la Provincia de Acobamba de manera integral y sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, la generación de empleo asimismo garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de su población de acuerdo a los planes y programas de desarrollo nacionales, regionales y locales.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Sustantiva por que se describe el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Gerencia Sub Regional Acobamba.

Investigación Sustantiva.- Podemos definirla como aquella que trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos, en tal sentido, está orientada a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permite organizar una teoría científica. (Sánchez y Reyes 1996, Metodología y Diseños en la Investigación Científica, p.14).

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

El nivel de investigación es el Descriptivo se busca las características del Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Gerencia Sub Regional Acobamba.

Investigación Descriptiva.- Esta orientada al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio-temporal dada. (Sánchez y Reyes 1996, Metodología y Diseños en la Investigación Científica, p.14).

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación, se utilizará el Método Científico como método general.

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se utiliza el diseño descriptivo simple, cuyo esquema es el siguiente:



Donde:

- M = Muestra del Personal Administrativo
- = Observación (Aplicación del método escalas gráficas en el desempeño laboral)

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. La Población:

Son 39 trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional Acobamba en el 2011.

3.6.2. Muestra:

Es censal ya que se realiza el estudio en toda la población

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la variable desempeño laboral se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario y técnica proyectiva – psicométrica e instrumento escala gráfica

3.8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Primero.- Se elaboró el cuestionario de desempeño laboral con el método de escalas gráficas.

Segundo.- Se obtuvo la validez del instrumento a través del juicio de expertos y la confiabilidad se obtuvo tras la aplicación de una prueba piloto.

Tercero.- Se gestionó la autorización respectiva en la Gerencia Sub Regional de Acobamba.

Cuarto.- Se aplicó el cuestionario de desempeño laboral al personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba, en horas de menor trabajo a la hora de entrada y salida.

Quinto.- se codificó y tabuló los datos obtenidos.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:

Estadística descriptiva.- Para la presentación de datos se utilizó cuadros simples con distribución de frecuencia simple, y grafica de histograma polígono de frecuencia.

Programa estadístico.- Se utilizó el programa de Microsoft Excel 2010 y programa SPSS 18.0.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para obtener las conclusiones del trabajo de investigación a partir de los datos recopilados del trabajo de campo, se ha considerado imprescindible el procesamiento y análisis a través de la estadística descriptiva, tales como: cuadros de resumen simples y histograma. Para la validación estadística del instrumento de medición, la codificación y procesamiento de los datos se realizaron con el paquete estadístico SPSS 18.0 y Excel 2010.

Por otro lado, el presente trabajo de investigación tuvo como unidades de análisis a 39 Trabajadores Administrativos en la Gerencia Sub Regional de Acobamba año 2011, de las cuales 29 son Administrativos y 10 Funcionarios, las cuales representan a la muestra, los cuales han sido evaluados a través de la escala gráfica.

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA GERENCIA SUB REGIONAL DE ACOBAMBA AÑO 2011.

A. VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

Para evaluar el desempeño laboral del personal administrativo se utilizó la siguiente escala; de 31 al 43 Ptos. Es Deficiente, de 44 a 61 Ptos. Es

Regular, de 62 a 85 Ptos. Es Bueno y de 86 a 100 Ptos. Es Excelente, tal como se presenta en el instrumento de investigación

TABLA N° 01

Distribución de frecuencias del desempeño laboral del funcionario y Directivos

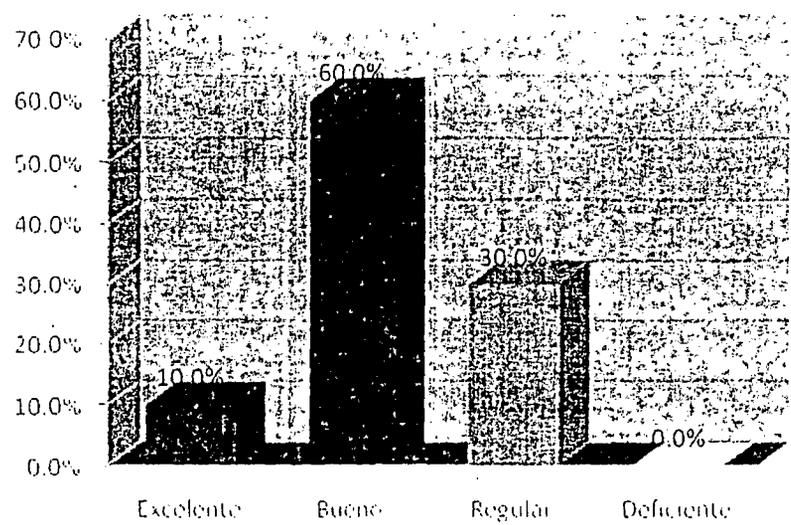
Desempeño Laboral del Funcionario y Directivos	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Válidos De 86 a 100 (Excelente)	1	10	10
De 62 a 85 (Bueno)	6	60	70
De 44 a 61 (Regular)	3	30	100
De 31 a 43 (Deficiente)	0	0	100
TOTAL	10	100	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

Podemos identificar de los resultados de la tabla N° 01 lo siguiente:

Que el desempeño laboral del personal administrativo (funcionario y directivos) de la Gerencia Sub Regional de Acobamba es Bueno, vale decir que la Capacidad Directiva, Eficiencia, Conocimiento del cargo, Liderazgo, Responsabilidad, Sensatez e Iniciativa lo realiza de manera eficiente, pues del total de 10 trabajadores funcionarios y directivos, la que representa a la muestra en el presente estudio, 01 funcionarios tiene un desempeño laboral Excelente, 06 funcionarios tiene un desempeño laboral Bueno y 03 funcionarios tiene un desempeño laboral Regular, por lo consiguiente se deduce que el desempeño laboral del personal administrativo (funcionario y directivo) es Bueno, por que realiza sus acciones de manera eficiente.

GRÁFICO N° 01



El gráfico N° 01 reafirma los resultados de la tabla N° 01. Del total de trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Acobamba (funcionarios y directivos), el 10% tiene un Desempeño Laboral Excelente, es decir que la Capacidad Directiva, Eficiencia, Conocimiento del cargo, Liderazgo, Responsabilidad, Sensatez e Iniciativa lo realiza eficientemente, el 60% tiene un Desempeño Laboral Bueno y el 30% indica que tiene un desempeño laboral Regular. Por lo tanto se concluye: que el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba es Bueno.

TABLA N° 02

Medidas de Posición y Dispersión

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		68.60
Mediana		69.00
Moda		58 y 73
Desv. tip.		10.102
Varianza		102.044

En la tabla N° 02 se observa el resultado de las medidas de posición y dispersión de los funcionarios y directivos de la Gerencia Sub Regional de Acobamba, y es como sigue:

- El 68.60 es el promedio obtenido por los funcionario de la Gerencia Sub Regional de Acobamba, la cual se encuentra en la escala de 62 a 85, lo que afirma los resultados de la tabla y gráfico N° 01, es decir que su desempeño laboral es Bueno.
- El 69 es la mediana obtenido por los funcionario de la Gerencia Sub Regional de Acobamba, la cual se encuentra en la escala de 62 a 85, entonces se afirma los resultados de la tabla y gráfico N° 01, es decir que su desempeño laboral es Bueno.
- El 58 y 73 representan la moda, es decir son los valores que más se repiten.
- El 10.1 representa el valor de la desviación típica o estándar, y mide el grado de dispersión de todos los puntajes obtenidos con respecto a la media (promedio).

TABLA N° 03

Distribución de frecuencias del desempeño laboral de: Servidores, Profesionales, Técnicos y Auxiliares

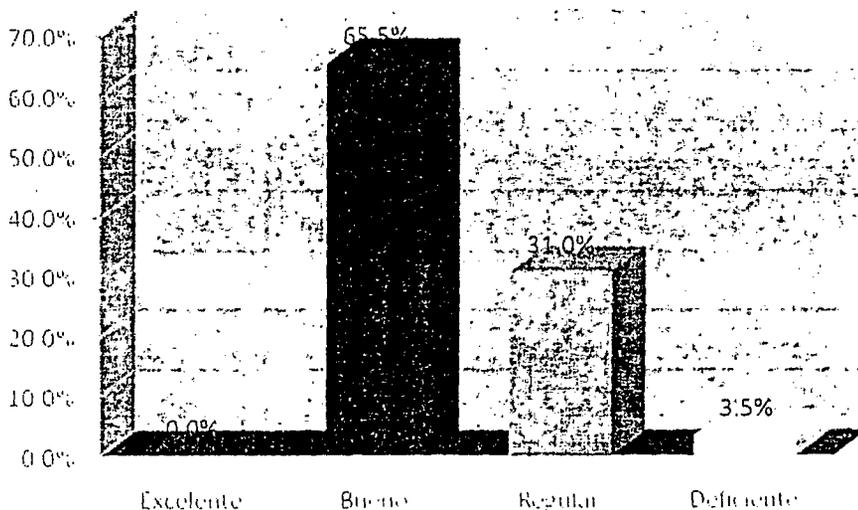
	Desempeño Laboral	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Válidos	De 86 a 100 (Excelente)	0	0	0
	De 62 a 85 (Bueno)	19	65.5	65.52
	De 44 a 61 (Regular)	09	31.0	96.55
	De 31 a 43 (Deficiente)	01	3.5	100
	TOTAL	29	100	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

Podemos identificar de los resultados de la tabla N° 03 lo siguiente:

Que el desempeño laboral del personal administrativo (Servidores, Profesionales, Técnicos y Auxiliares) de la Gerencia Sub Regional de Acobamba es Bueno, es decir mantiene una buena producción, sus trabajos son de calidad, conocimiento suficiente del cargo, coopera en la ejecución de tareas, tiene una responsabilidad, demuestra iniciativa en circunstancias críticas y es cuidadoso con su presentación personal, pues del total de 29 trabajadores Servidores Profesionales, Técnicos y Auxiliares, la que representa a la muestra en el presente estudio, 19 tiene un desempeño laboral Bueno, 09 tiene un desempeño laboral Regular y 01 servidor tiene un desempeño laboral Deficientes, por lo consiguiente se deduce que el desempeño laboral del personal administrativo (Servidores Profesionales, Técnicos y Auxiliares) es Bueno.

GRÁFICO N° 02



El gráfico N° 02 reafirma los resultados del tabla N° 03. Del total de trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Acobamba (Servidores, Profesionales, Técnicos y Auxiliares), el 65.5% tiene un Desempeño Laboral Bueno, el 31% tiene un Desempeño Laboral Regular y el 3.5% indica que tiene un desempeño laboral Deficiente. Por lo tanto se

concluye: que el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba (Servidores, Profesionales, Técnicos y Auxiliares) es Bueno.

TABLA N° 04
Medidas de Posición y Dispersión

N	Válidos	29
	Perdidos	0
Media		64.93
Mediana		65.00
Moda		65
Desv. típ.		10.007
Varianza		100.138

En la tabla N° 04 se observa el resultado de las medidas de posición y dispersión de los funcionarios de la Gerencia Sub Regional de Acobamba (Servidores, Profesionales, Técnicos y Auxiliares), y es como sigue:

- El 64.93 es el promedio obtenido por los servidores de la Gerencia Sub Regional de Acobamba, la cual se encuentra en la escala de 62 a 85, entonces se afirma los resultados de la tabla N° 03 y gráfico N° 02, es decir que su desempeño laboral es Bueno.
- El 65 es la mediana obtenido por los servidores de la Gerencia Sub Regional de Acobamba, la cual se encuentra en la escala de 62 a 85, entonces se afirma los resultados de la tabla N° 03 y gráfico N° 02, es decir que su desempeño laboral es Bueno.
- El 65 representan la moda, es decir son los valores que más se repiten.
- El 10 representa el valor de la desviación típica o estándar, y mide el grado de dispersión de todos los puntajes obtenidos con respecto a la media (promedio).

B. RESUMEN ESTADÍSTICO (FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS – SERVIDORES, PROFESIONALES, TÉCNICOS Y AUXILIARES)

TABLA N° 05

Distribución de frecuencias del desempeño laboral del Funcionarios y Directivos – Servidores, Profesionales, Técnicos Y Auxiliares

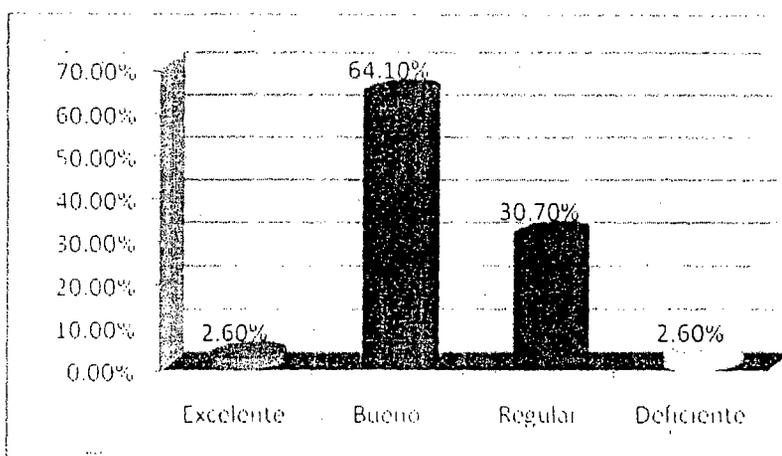
Desempeño Laboral del Personal Administrativo		Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Válidos	De 86 a 100 (Excelente)	1	2.6	2.6
	De 62 a 85 (Bueno)	25	64.1	66.7
	De 44 a 61 (Regular)	12	30.7	97.4
	De 31 a 43 (Deficiente)	1	2.6	100
TOTAL		39	100	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

Podemos identificar de los resultados de la tabla N° 05 lo siguiente:

Que el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba es Bueno, pues del total de 39 trabajadores servidores, la que representa a la muestra en el presente estudio, 01 personal administrativo tiene un desempeño laboral Excelente, 25 personales administrativos tiene un desempeño laboral Bueno, 12 personales administrativos tienen un desempeño laboral Regular y 01 personal administrativo tiene un desempeño laboral Deficientes, por lo consiguiente se deduce que el desempeño laboral del personal administrativo (Funcionarios y Directivos - Servidores Profesionales, Técnicos y Auxiliares) es Bueno, es decir que realizan sus funciones de manera eficiente responsable.

GRÁFICO N° 03



El gráfico N° 03 reafirma los resultados de la tabla N° 05. Del total de trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Acobamba (Funcionarios y Directivos - Servidores Profesionales, Técnicos y Auxiliares), el 2.6% tiene un Desempeño Laboral Excelente, el 64.1% tiene un Desempeño Laboral Bueno, el 30.70% tiene un Desempeño Laboral Regular y el 2.6% indica que tiene un desempeño laboral Deficiente.

TABLA N° 04

Medidas de Posición y Dispersión General

Válidos	39
Perdidos	0
N	
Media	66.87
Mediana	65.00
Moda	65
Desv. tip.	10.05
Varianza	101.07

En la tabla N° 04 se observa el resultado de las medidas de posición y dispersión de los funcionarios de la Gerencia Sub Regional de Acobamba

(Funcionarios y Directivos - Servidores Profesionales, Técnicos y Auxiliares), y es como sigue:

- El 66.87 es el promedio obtenido por el personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba, la cual se encuentra en la escala de 62 a 85, entonces se afirma los resultados de la tabla N° 05 y gráfico N° 03, es decir que su desempeño laboral es Bueno.
- El 65 es la mediana obtenido por los servidores de la Gerencia Sub Regional de Acobamba, la cual se encuentra en la escala de 62 a 85, entonces se afirma los resultados de la tabla N° 05 y gráfico N° 03, es decir que su desempeño laboral es Bueno.
- El 65 representan la moda, es decir son los valores que más se repiten.
- El 10.05 representa el valor de la desviación típica o estándar, y mide el grado de dispersión de todos los puntajes obtenidos con respecto a la media (promedio).

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar la hipótesis se utilizará la distribución de probabilidades "Z", puesto que los datos obtenidos están en función a puntajes y la muestra es $n > 30$.

- **Primero:** A continuación se plantean la hipótesis general estadística: nula y alterna.

H₀: El desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba no es de Regular a Deficiente

$$\mu \geq 61$$

H₁: El desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba es de Regular a Deficiente.

$$\mu < 61$$

- **Segundo:** Se escoge la distribución adecuada, para el presente trabajo se utiliza la distribución normal "Z" por ser cuantitativa

Distribución Muestral:

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_{\bar{X}}} = \frac{66.87 - 61}{1.61} = 3.64$$

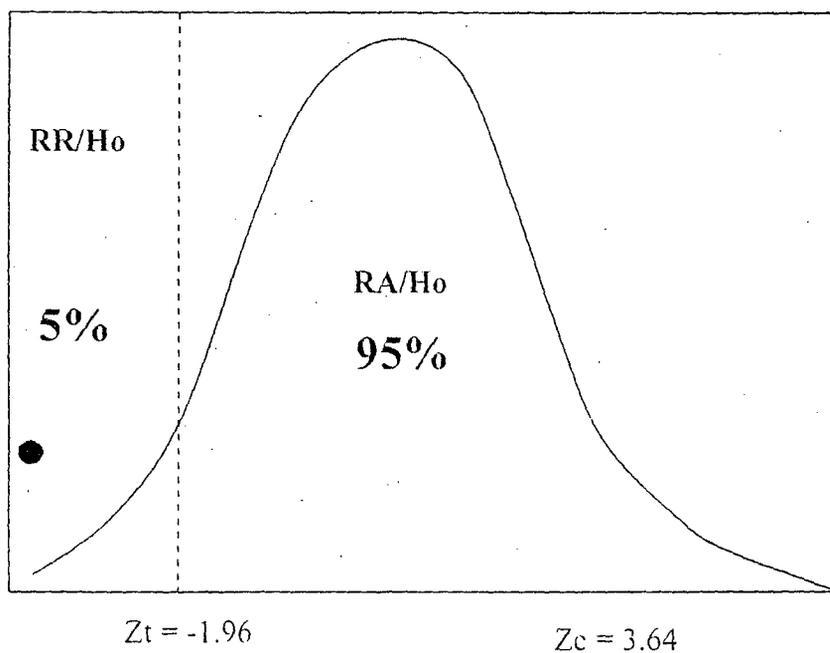
• **Tercero:** Utilizamos un nivel de significancia y nivel de confianza (Bilateral)
El nivel de significancia es 0,05; El valor crítico de la prueba $Z = -1.96$

• **Cuarto:** Observamos los efectos de la prueba y estadístico de la prueba.
 Z Normal (medida de probabilidad) la cual originó = 3.64

• **Quinto:** Toma de decisión:

$$|Z_{\text{CALC}}| > |Z_{\text{TABLA}}| \text{ es decir,}$$

$$3.64 > 1.96 \text{ por tanto:}$$



CONCLUSIÓN:

Se **ACEPTA** Hipótesis nula, es decir "El desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba es de Regular a Deficiente", esto ocurre cuando se niega a la hipótesis nula cuando realmente es verdadera y se comete el error II.

CONCLUSIONES

1. La Gerencia Sub Regional de Acobamba, Unidad Ejecutora del Gobierno Regional de Huancavelica, desde Julio del 2009 a Agosto del 2011, no realizaron la Evaluación del Desempeño Laboral al personal administrativo.
2. La Gerencia Sub Regional de Acobamba, aplica la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público Decreto Legislativo 276, Decreto Supremo N° 005-90-PCM Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera administrativa y de Remuneraciones, Decreto Legislativo 1057 y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, para efectuar el nombramiento y contratación de personal.
3. Existe una amplia base teórica conceptual en cuanto a la evaluación del desempeño de recursos humanos, sin embargo las Entidades Estatales no toman interés en aplicar los métodos de evaluación de desempeño de personal.
4. El instrumento de Escalas Gráficas, nos ha permitido recoger información rápida en los diferentes indicadores, los cuales han sido procesados para la interpretación de resultados.
5. Realizado el análisis e interpretación de los datos se ha determinado que el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional Acobamba es bueno.

RECOMENDACIONES

1. Es conveniente que La Gerencia Sub Regional de Acobamba, Unidad de Ejecutora del Gobierno Regional de Huancavelica, evalúe trimestralmente al personal administrativo.
2. El Área de Recursos Humanos de la Gerencia Sub Regional de Acobamba, aplica la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público Decreto Legislativo 276, Decreto Supremo N° 005-90-PCM Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera administrativa y de Remuneraciones, Decreto Legislativo 1057 y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, para efectuar el nombramiento y contratación de personal, por lo que se sugiere la implementación de nuevos métodos de evaluación de desempeño y un Manual de Procedimientos de evaluación de desempeño laboral. que permitirá identificar a los mejores trabajadores y a los malos trabajadores y asimismo se podrá identificar las debilidades y fortalezas de cada trabajador con la finalidad de capacitar al personal y alcanzar al 100% sus objetivos organizacionales.
3. La evaluación del desempeño de los recursos humanos debe efectuarse en las organizaciones de acuerdo al tipo de actividad, lo que implica el uso de los métodos adecuados y pertinentes.
4. La evaluación del desempeño laboral al ser un proceso gerencial, se debe establecer los lineamientos y mecanismos para su ejecución.
5. La Gerencia Sub Regional de Acobamba a través de la Oficina de Personal deben de felicitar vía resolución a los mejores trabajadores administrativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

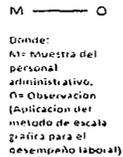
1. RUÍZ MARQUILLO, Darwin, **Organización y Administración de Empresas**. Ed. Talleres Gráficos de Papel de viento editores 2da. Edic. Trujillo. 2003. 256 pp.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Ed. Mc Graw Hill / Interamericana. 3ra Edic. México. 2006. 494 pp.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestion del Talento Humano**. Ed. Mc Graw Hill. / Interamericana. 3ra Edic. México. 2009. 586 pp.
4. IBÁÑEZ, Mario. **Administración de Personal en las Empresas**. Ed. Gilvert. 2007. 735 pp.
5. NORDHAUS, Samuelson. **Economía**. Ed. Mc Graw Hill / Interamericana. Décima novena Edic. México. 2006. 753 pp.
6. ROSENTAL, Iudin, **Diccionario Filosófico**. Ed. Eros. Printed in Peru. 2005. 638 pp.
7. STONER, FREEMAN, GILBERT. **Administración**. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana 6ª Edic. México. 1996. 688 pp.
8. MERCADO H. Salvador. **¿Cómo hacer una tesis?**. Ed. Editorial Limusa 1996, 287 pp.
9. HERNÁNDEZ, FERNANDEZ Y BAPTISTA. **Metodología de la Investigación**. Ed. Mc Graw/Interamericana. México 1991. 505pp.
10. SANCHEZ Y REYES. **Metodología y Diseños en la Investigación Científica**. Segunda Edición. 1996. 174 pp.
11. MILKÓVICH Y BOUDREAU, **Administración de Recursos Humanos**, Tercera Edición. 1994. 878 pp.
12. MARISTANY. **Administración de Recursos Humanos**, Segunda Edición 2000. 898 pp.

13. RODRÍGUEZ. **Administración Moderna de Personal**. Tercera Edición. 2007. 548 pp.
14. HELLRIEGEL Y SLOCUM. **Administración**. 2007. Primera Edición. 636 pp.
15. WAYNE Y ROBERT. **Administración de Recursos Humanos**. 2005. Segunda Edición. 658 pp.
16. IBÁÑEZ. **Administración de Personal en las Empresas**. 2005. Edición Primera. 854 pp.
17. RUIZ. **Organización y Administración de Empresas**. 2000. Primera Edición. 648 pp.
18. SÁNCHEZ Y REYES. **Metodología y Diseños en la Investigación Científica**. Segunda Edición. 674 pp.

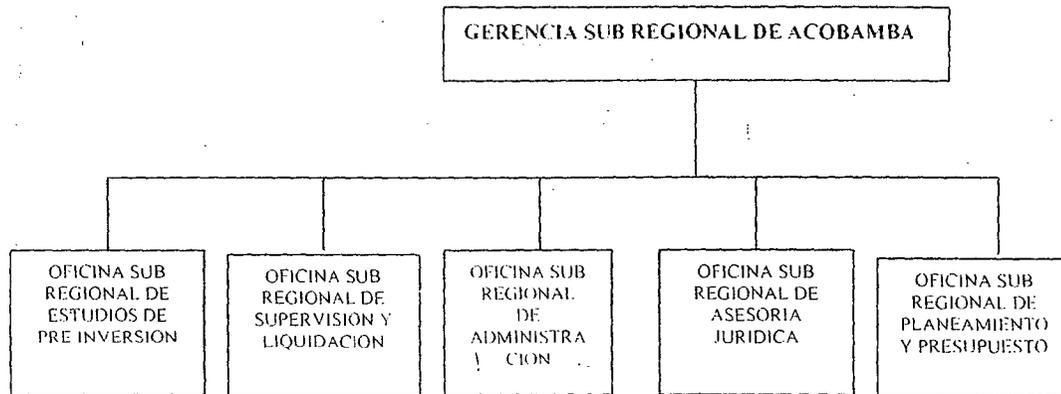
ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO TENTATIVO: EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA GERENCIA SUB REGIONAL DE ACOBAMBA AÑO 2011.

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPOTESIS Y VARIABLE:	METODOLOGÍA
<p>General:</p> <p>¿Cómo es el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba año 2011?</p>	<p>General:</p> <p>Determinar el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba año 2011.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Evaluar el conocimiento de las funciones del personal administrativo -Valorar la calidad de servicio del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional Acobamba. -Evaluar la responsabilidad y puntualidad del personal administrativo. -Identificar los valores que practica el personal administrativo. -Controlar la presentación personal del personal administrativo 	<p>Antecedentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Candellero (2004) "Desempeño Laboral Explicado desde la teoría de las Competencias y la Teoría de la Revolución de las Fortalezas, Universidad Católica Andrés Bello". Lima, - Miño Díaz, Alba Lilian y Flores Vera Martha Irene (2009) "Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por competencias, para la Dirección de Recursos Humanos y Administración del Honorable Consejo Provincial de Pichincha" - Esplana Paco, Fredy (2007). "La función de recursos humanos y el proceso de evaluación de desempeño" en la Unidad Operativa de Salud de Huancavelica. <p>Bases teóricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempeño laboral - Definición - Dimensiones - Importancia. - Personal administrativo - Definición - Clasificación - Importancia - Escalas Graficas - Definición 	<p>Hipótesis:</p> <p>El desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba es de regular a deficiente.</p> <p>Hipótesis Alternativa:</p> <p>El desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Acobamba es bueno.</p> <p>VARIABLE:</p> <p>El desempeño laboral.</p>	<p>Tipo: Sustantiva.</p> <p>Nivel: Descriptivo.</p> <p>Diseño de investigación: Descriptivo simple.</p> <div style="text-align: center;">  <p>Donde: M = Muestra del personal administrativo. O = Observación (Aplicación del método de escala gráfica para el desempeño laboral)</p> </div> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p> <p>POBLACIÓN: Sera 39 trabajadores administrativos de la Gerencia Sub Regional de Acobamba.</p> <p>MUESTRA: Censal (estudio en toda la población).</p> <p>TÉCNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.</p> <p>Encuesta (instrumento cuestionario)</p> <p>Proyectiva - Psicométrica (instrumento de Escala Gráficas).</p> <p>TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.</p> <p>Estadística descriptiva, cuadros simples con distribución de frecuencia simple y gráfica de histogramas.</p> <p>Programas estadísticos Microsoft Excel 2007 y SPSS.</p>

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA GERENCIA SUB REGIONAL ACOBAMBA





Universidad Nacional de Huancavelica
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
E.A.P. DE ADMINISTRACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Lic. Lino Andrés Quiñones VALLADOLID
1.2. Cargo e institución donde labora: Director de E.A.P.A - UNH
1.3. Nombre del instrumento evaluado: Escala Gráfica
1.4. Autor(es) del instrumento: Bach. Elena CUNYA ASPIROS, Cesar PALO SOTO

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

Table with 5 columns: INDICADORES, CRITERIOS, Deficiente (1), Baja (2), Regular (3), Buena (4), Muy Buena (5). Rows include CLARIDAD, OBJETIVIDAD, ACTUALIDAD, ORGANIZACIÓN, SUFICIENCIA, PERTINENCIA, CONSISTENCIA, COHERENCIA, METODOLÓGIA, APLICACIÓN. Total score: 42

III. CALIFICACIÓN GLOBAL: (Marque con un aspa)

Table with 3 rows: Coeficiente de validez >= 0.70 (Aprobado), 0.60 <= Coeficiente de validez < 0.70 (Corregir observaciones), Coeficiente de validez < 0.60 (Desaprobado)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Lugar y fecha: Huancavelica, 17 de Octubre del 2011
DNI Nº: 19921735 Teléfono: 967662397 Email: laqude@hotomail.com

Firma del Juez Informante.



12

Universidad Nacional de Huancavelica
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
E.A.P. DE ADMINISTRACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez : Huacra Giuseppe Felony
- 1.2. Cargo e institución donde labora : WNH - Docente Universitario
- 1.3. Nombre del instrumento evaluado : Escala Gráfica
- 1.4. Autor(es) del instrumento : Felony Cueva Espino - Cesar Páez Soto

ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Baja	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible					X
OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables			X		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología			X		
ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos				X	
ADHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems.				X	
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
0. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	
Coefficiente de validez (Puntaje alcanzado/Puntaje máximo)						40

I. CALIFICACIÓN GLOBAL: (Marque con un aspa)

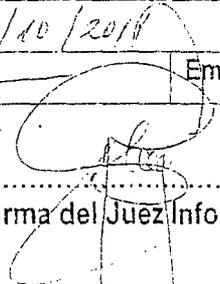
Coefficiente de validez ≥ 0.70	Aprobado	X
$0.60 \leq$ Coeficiente de validez < 0.70	Corregir observaciones	
Coefficiente de validez < 0.60	Desaprobado	

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....

.....

Lugar y fecha: <u>Huancavelica</u> <u>19/10/2018</u>	DNI N°: <u>82436214</u>	Teléfono: _____	Email: <u>huacraeg@hotmail.com</u>
------------------------------------------------------	-------------------------	-----------------	------------------------------------


 Firma del Juez Informante.



Universidad Nacional de Huancavelica
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
E.A.P. DE ADMINISTRACIÓN

11

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez : VERGARA AMES, ALBERTO
 1.2. Cargo e institución donde labora : DOCENTE - U.N. HUANCVELICA.
 1.3. Nombre del instrumento evaluado : METODO - ESCOLAS GRAFICAS.
 1.4. Autor(es) del instrumento : ELENDO CONYD ASPIROS, CESAR PABLO SOTO

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Baja	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los items.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
Coefficiente de validez (Puntaje alcanzado/Puntaje máximo)						

III. CALIFICACIÓN GLOBAL: (Marque con un aspa)

Coefficiente de validez ≥ 0.70	Aprobado	X
$0.60 \leq$ Coeficiente de validez < 0.70	Corregir observaciones	
Coefficiente de validez < 0.60	Desaprobado	

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....

Lugar y fecha:	HUANCVELICA, 18 DE OCTUBRE 2011.		
DNI N°:	09931243	Teléfono:	975199105
Email:	AVS-1960@hotmail.com		

Alberto Vergara Ames

 Firma del Juez Informante.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL (SERVIDORES, PROFESIONALES, TECNICOS, Y AUXILIARES)

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

CARGO: _____

DIRECCION Y OFICINA: _____

(NOTA IMPORTANTE: Lea las instrucciones en el anverso antes de calificar)

TABLA

A	del 86 al 100	EXELENTE
B	del 62 al 85	BUENO
C	del 44 al 61	REGULAR
D	del 31 al 43	DEFICIENTE

Suma Total

FACTORES		GRADOS			Y	ALTERNATIVAS		
1.- PRODUCCIÓN: Mide la cantidad de servicio efectuados regularmente y Cumplimiento de metas.	Producción inadecuada, e incumplimiento de metas establecidas. 9 10	Producción aceptable, algunas veces cumple la metas. 11 12 13	Mantiene una buena producción, cumple de acuerdo a las metas. 14 15 16 17	Sobrepasa las metas establecidas, produce un alto volúmen. 18 19 20				
2.- CALIDAD: Evalúa la exactitud, esmero, orden en el trabajo ejecutado y la frecuencia de error	Presenta errores en demasía, no cumple las expectativas y requiere frecuente supervisión. 7 8	Comete errores ocasionalmente, a veces cumple las expectativas y requiere algunas veces de supervisión. 9 10 11	Sus trabajos son de buena calidad, tiene pocos errores, cumple las expectativas y no requiere de supervisión. 12 13 14 15	Sus trabajos son de excelente calidad difícilmente comete errores. 16 17 18				
3.- CONOCIMIENTO DEL CARGO: Mide el grado de y entendimiento de trabajo.	Tiene poco conocimiento del trabajo y requiere de capacitación permanente. 6 7	Conoce parte del trabajo y requiere de capacitación. 7 8 9	Conoce suficientemente el trabajo. 10 11 12 13	Conoce todo lo necesario del trabajo y aumenta siempre sus conocimientos 13 14 15				
4.- COOPERACIÓN: Mide la disposición de colaborar y la manera de acatar las órdenes.	Poco dispuesto a cooperar falta de entusiasmo, difícil de dirigir. 4 5	Cumple exclusivamente su trabajo. A veces presta ayuda laboral cuando es requerido. 6 7 8	Dispuesto a prestar apoyo en la ejecución de tareas aunque no competan rigurosamente a sus responsabilidades habituales. 9 10 11 12	Permanentemente cooperará al máximo y se esfuerza con entusiasmo en ayudar a sus compañeros 12 13 14				
5.- RESPONSABILIDAD: Mide la dedicación al trabajo, al cumplimiento de las tareas, según el plazo de control requerido para conseguir resultados.	Requiere de control para lograr los resultados esperados. 3 4	Se puede confiar ejerciendo una supervisión normal. 5 6 7	Muy dedicado siendo suficiente un mínimo de dirección. 7 8 9 10	Merece la máxima confianza, no es necesario controlarlo. 11 12 13				
6.- INICIATIVA: Tiene en consideración el sentido común y las decisiones tomadas en situaciones excepcionales.	Con frecuencia se equivoca y hay que darle siempre instrucciones. 1 2	Demuestra razón y sensatez en circunstancias normales. 3 4 5	Demuestra razón y sensatez en circunstancias normales. 5 6 7 8	Piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones se puede confiar en sus decisiones. 8 9 10				
7.- PRESENTACIÓN PERSONAL: Considera la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse su cabello, su barba, etc.	A veces descuida su apariencia. 1 2	Normalmente está bien presentado 3 4 5	Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse 5 6 7 8	Es sumamente cuidadoso en su presentación. 8 9 10				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

(FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS)

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

CARGO: _____

DIRECCION Y OFICINA: _____

(NOTA IMPORTANTE: Lea las instrucciones en el anverso antes de calificar

TABLA

A del 88 al 100 EXELENTE
 B del 58 al 87 BUENO
 C del 39 al 57 REGULAR --
 D del 28 al 38 DEFICIENTE

Suma Total

FACTORES	GRADOS			Y	ALTERNATIVAS
1.-CAPACIDAD DIRECTIVA: Mide la capacidad para planear y organizar el trabajo, tomar decisiones y administrar el tiempo y así como la habilidad para supervisar, motivar y capacitar al personal	Escasa capacidad para administrar su tiempo y tomar decisiones	A veces tiene dificultades para dirigir y tomar decisiones.	Administra eficientemente su tiempo. Toma decisiones y maneja adecuadamente al personal y los recursos.	Excelente capacidad para tomar decisiones y manejar con muy alta productividad los recursos.	
	8 9	10 11 12	13 14 15 16 17	18 19 20	
2.-EFICIENCIA: Mide la capacidad para alcanzar resultados satisfactorios en términos de oportunidad, calidad, costos y otros factores pertinentes.	Los resultados no se ajustan a los requisitos de cantidad, calidad, costos y oportunidad establecidos	Parcialmente los resultados se ajustan a las exigencias de cantidad, calidad, costos y oportunidad	Logra a cabalidad los resultados, la calidad, cantidad, costos y oportunidad del trabajo cubre las expectativas.	Se excede ampliamente en el logro de resultados, supera en alto grado los márgenes de cantidad, calidad, costos y tiempos previstos.	
	7 8	8 9 10	12 13 14 15 16	17 18 19	
3.- CONOCIMIENTO DEL CARGO: Mide el grado de conocimiento y entendimiento de trabajo.	Tiene poco conocimiento del trabajo y requiere de capacitación permanente.	Conoce parte del trabajo y requiere de capacitación	Conoce suficientemente el trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos.	
	6 7	8 9 10	11 12 13 14 15	16 17 18	
4.-LIDERAZGO: Evalúa la influencia de autoridad y respeto atribuidos a la persona en razón de sus conocimientos técnicos, personalidad, consistencia en rasgos afines.	Sus opiniones, posiciones o decisiones ejercen escasa influencia.	En algunos casos ejerce influencia.	Tiene el respeto e influencia necesario para el buen desempeño del cargo. Sus criterios y opiniones son apreciados.	Ejerce liderazgo posee elevado prestigio, autoridad personal que influye positivamente para alcanzar resultados.	
	5 6	7 8 9	10 11 12 13 14	15 16 17	
5.- RESPONSABILIDAD: Mide la dedicación al trabajo, al cumplimiento de las tareas, según el plazo de control requerido para conseguir resultados.	Requiere de control para lograr los resultados esperados	Se puede confiar ejerciendo una supervisión normal	Muy dedicado siendo suficiente un mínimo de dirección.	Merece la máxima confianza, no es necesario controlarlo.	
	1 2	3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13	
6.-SENSATEZ E INICIATIVA: Mide el tino y las ideas para desempeñarse en situaciones fuera de lo común para conseguir resultados.	Toma decisiones incorrectas.	A veces emplea adecuados criterios e ideas en la solución de problemas.	Demuestra sensatez en circunstancias normales.	Resuelve problemas con rapidez en todas las situaciones, confía en sus decisiones.	
	1 2	3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13	



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Ciudad de Paturpampa

"Año de la integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad"

Huancavelica, Enero 02 del 2012

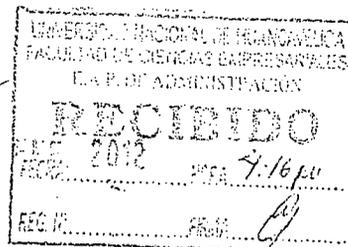
INFORME N° 002-2011-HQZ-EAPA-FCE-UNH

A: LIC. ADM. LINO ANDRÉS QUIÑONEZ VALLADOLID
DIRECTOR DE LA EAP DE ADMINISTRACIÓN

DE: LIC. ADM. HÉCTOR QUINCHO ZEVALLOS

ASUNTO: REVISIÓN DE TESIS

REFERENCIA: Resolución N° 243-2011-FCE-UNH



Mediante el presente es grato dirigirme a su digno Despacho, para saludarlo cordialmente y la vez informarle, que en atención al documento de la referencia sobre Revisión del Proyecto de Investigación titulada "EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA GERENCIA SUB REGIONAL ACOBAMBA, AÑO 2011", presentado por los bachilleres Elena CUNYA ASPIROS y Cesar PACO SOTO, se informa lo siguiente:

- PRIMERO: Mediante la resolución N° 243-2011-FCE-UNH, se ratifica la designación del Asesor y los Miembros del Jurado del Proyecto de Investigación "EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA GERENCIA SUB REGIONAL ACOBAMBA, AÑO 2011",
- SEGUNDO: Como resultado de la revisión y evaluación de del Proyecto de Investigación SE APRUEBA el arriba mencionado, debiendo reajustar el cronograma de las actividades después de su aprobación.
- TERCERO: Se solicita la emisión de la resolución de aprobación e inscripción, a fin de que los bachilleres puedan proceder con el desarrollo del Proyecto de Investigación, según lo dispuesto en el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la UNH.

En conformidad a lo actuado, es todo cuanto informo.

Lic. Adm. Héctor Quincho Zevallos
Asesor



RESOLUCIÓN N° 243-2011-FCE-UNH

Huancavelica, 05 de Mayo del 2011.

VISTO:

El Oficio N° 142-2011-EAPA-DFCE-UNH de fecha 04 de Mayo del 2011, emitido por el Director de la EAP de Administración; y la solicitud de las Bachilleres Elena, CUNYA ASPIROS y César, PACO SOTO mediante la cual solicita la designación de docente asesor y jurados para la aprobación de Proyecto de Investigación Científica, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 25° y 31° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, Aprobado con Resolución N° 724-2010-R-UNH de fecha 08-07-2010 en lo que establece la Escuela Académica Profesional, propondrá a un docente nombrado como asesor y comunicará al Decano para que éste emita la resolución de designación correspondiente.

Que, de acuerdo al Artículo 1° de la Resolución N° 809-2010-R-UNH de fecha 13 de Octubre del 2010, donde se ratifica el Plan de Trabajo y el Reglamento del I Curso de Titulación con elaboración de Tesis de Investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Que, de acuerdo al Artículo N° 119 inciso c) del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, es función del Decano cumplir y hacer cumplir el reglamento, los planes de desarrollo y funcionamiento de la Facultad, y por tanto tiene la potestad de emitir la presente Resolución; por consiguiente:

SE RESUELVE:

ARTICULO 1°.-RATIFICAR la designación al Lic. Adm. Héctor QUINCHO ZEVALLOS como Asesor del Proyecto de Investigación Científica titulado "EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA GERENCIA SUB REGIONAL ACOBAMBA AÑO 2011" presentado por las bachilleres Elena CUNYA ASPIROS y César PACO SOTO.

ARTICULO 2°.-RATIFICAR la designación de los Miembros de Jurado del Proyecto de Investigación Científica "EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA GERENCIA SUB REGIONAL ACOBAMBA AÑO 2011" presentado por las Bachilleres Elena CUNYA ASPIROS y César PACO SOTO.

- Mg. Edgardo Félix PALOMINO TORRES Presidente ✓
- Lic. Adm. Wilfredo Fernando YUPANQUI VILLANUEVA Secretario
- Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA Vocal ✓
- Lic. Oscar Manuel GARCÍA CAJO Suplente ✓

ARTICULO 3°.- Elévese el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTICULO 4°.- Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.





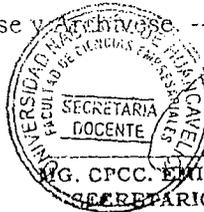
RESOLUCIÓN N° 243-2011-FCE-UNH

Huancavelica, 05 de Mayo del 2011.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese.”

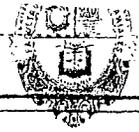


MG. CPCC. MAGNO FRANCISCO FLORES PALOMINO
DECANO



MG. CPCC. EMILIANO REYMUNDO SOTO
SECRETARIO DOCENTE

- c.c.
- DFEC.
- EAP. Adm.
- DOCENTE ASESOR (ADJUNTO PLAN)
- Archivo



RESOLUCIÓN N° 043-2011-FCE-CGTUNH-ANR

Huancavelica, 15 de Setiembre del 2011.

VISTO:

Oficio N° 030-2011-EAPA-FCE-UNH de fecha 13 de Setiembre, Informe N° 002-2011-EDFP-EAPA-FCE-CGT-UNH de fecha 07 Setiembre del 2011 emitido por los miembros jurados del Proyecto de Investigación Científica presentado por las bachilleres **ELENA CUNYA ASPIROS Y CESAR PACO SOTO**, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano d la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido a la Decanatura, para que esta emita Resolución de-aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su sesión extraordinario del día 15-09-11 y en uso de las atribuciones que le confiere la Resolución N° 003-2011-P-CGTUNH-ANR;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- APROBAR el Proyecto de Investigación Científica titulado **“EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA GERENCIA SUB REGIONAL ACOBAMBA, AÑO 2011”** presentado por las bachilleres **ELENA CUNYA ASPIROS Y CESAR PACO SOTO**.

ARTÍCULO 2°.- Elévase el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3°.- Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese”



MG. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES
DECANO



LIC. ADM. JOHNNY HUARAC QUISPE
SECRETARIO DOCENTE



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 035- 2012-FCE-CGOUNH-ANR

Huancavelica, 09 de Febrero del 2012.

VISTO:

Que con el proveído N° 375 de fecha 09 de Febrero del 2012, Solicitud de los Bachilleres en Ciencias Administrativas ELENA CUNYA ASPIROS Y CESAR PACO SOTO, pidiendo fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis y;

CONSIDERANDO:

Que, la Universidad Nacional de Huancavelica, es persona jurídica de derecho público interno, se rige por la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria N° 23733, su Ley de Creación 25265, EL Estatuto y sus Reglamentos Internos.

Que, en concordancia al Artículo N° 172 del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al Grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad. Asimismo en su Artículo 22° del mismo cuerpo legal, se establece que las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 724-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis de los Bachilleres en Ciencias Administrativas ELENA CUNYA ASPIROS Y CESAR PACO SOTO, para el día Miércoles 22 de Febrero del 2012, a horas 09:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2° ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente

"Regístrese, Comuníquese y Archívese"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MG. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES
DECANO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
SECRETARIA DOCENTE
LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
EAP. Adm.
JURADOS
EXPEDIENTE



ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En la Ciudad Universitaria de Paturpampa; Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales, a los 22 días del mes de febrero del año 2012, a horas 9:00 AM, se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente: Mg. Edgardo Félix Palomino Torres
 Secretario: Lic. Adm. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva
 Vocal: Lic. Adm. Guido Amadeo Fierro Silva
 Designados con resolución N° 034-2012-FCB-COBUHA-SUR; para la revisión y sustentación de la tesis titulado:
"El Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Gerencia Sub Regional Acobamba, Año 2011"

Cuyo autor es el (los) graduado (s):

BACHILLER (S): Esra CUNYA ASFIROS
Cesar Pico SOTO

A fin de proceder con la evaluación y calificación de la sustentación del: proyecto de investigación, antes citado.

Finalizado la evaluación; se invito al público presente y al (los) sustentante (s) abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente el resultado:

APROBADO POR MAYORIA

DESAPROBADO

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.



 Presidente



 Secretario



 Vocal



Acta de Sustentación de Tesis.

En la ciudad universitaria de Patateмба, en los ambientes del Foraninfo de la Facultad de Ciencias Empresariales, siendo las 9:00 am. del día 22 de febrero del 2012, se instaló los miembros del jurado evaluador en mérito a la Resolución N° 039-2012-FCE-COGUNH-AUR en la que se ratifica a los siguientes docentes:

Mg. Edgardo Félix Palomino Torres : PRESIDENTE.

Lic. Adm. Wilfredo Fernando Yapanqui Villacueva: SECRETARIO

Lic. Adm. Guido Amadeo Fierro Silva: VOCAL

Para dar cumplimiento al Acto de Sustentación de Tesis denominado "El Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Gerencia Sub Regional Acabamba, Año 2011", presentado por los Bachilleres en Administración Elena Cunya Aspiros y César Faco Soto, quienes fueron declarados aptos para la sustentación, mediante la Resolución N° 035-2012-FCE-COGUNH-AUR. de fecha 09/02/2012 en el cual se fijó hora y fecha.

Posteriormente el presidente del jurado dio por iniciada la sustentación por el espacio de 30 minutos según el Reglamento.

Concluida la primera etapa con la sustentación de los bachilleres, se dio paso a la segunda etapa, correspondiente a las preguntas pertinentes por parte del jurado a la tesis presentada.

Finalizada la evaluación, se invitó al público presente y a los sustentantes abandonar el recinto, y luego de la deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente resultado:

Siendo las 3 M: 00 AM del mismo día se dio por concluido dicho Acta, donde con conformidad de lo actuado, se firma el presente.

(Handwritten signatures of the jury members and the presiding official)