

**Universidad Nacional José Faustino**

**Sánchez Carrión**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA  
REDONDOS-HUACHO 2016.**

PRESENTADO POR:

**BACH. ROSARIO GARCÍA HEYDY CAROL**

ASESOR:

**DR. PATRONI BAZALAR MANUEL**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**HUACHO – PERÚ**

**2018**

**Título de la tesis**

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA  
REDONDOS-HUACHO 2016.**

## **DEDICATORIA**

La presente investigación se la dedico a mis padres y demás familiares, por su apoyo incondicional, por confiar en mí y por todos sus esfuerzos, me ayudaron a cumplir con mis metas.

A mis amigos y compañeros por acompañarme en este camino de logros por el apoyo y ejemplo que me brindaron.

**HEYDY ROSARIO**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, desde el fondo de mi corazón, por estar conmigo en todo mi camino, por nunca dejarme por todo su amor, a mis profesores por sus enseñanzas ya que gracias a ellos pude desarrollar con mayor seguridad mi investigación para optar el título de Lic. en Administración.

### **A mi familia:**

Por haber tenido paciencia, por el afecto que me han dado y me siguen brindando, por su apoyo moral desde que decidí hacerme profesional

**HEYDY ROSARIO**

## ÍNDICE

TITULO DE TESIS .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE CUADROS.....	vii
ÍNDICE TABLAS.....	viii
ÍNDICE GRÁFICOS .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii
CAPITULO I .....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	14
1.2. Formulación del Problema .....	15
1.2.1. Problema General.....	15
1.2.2. Problemas Específicos .....	15
1.3. Objetivos de la Investigación.....	15
1.3.1. Objetivo General .....	15
1.3.2. Objetivos Específicos .....	16
1.4. Justificación de la Investigación .....	16
CAPITULO II .....	17
MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes de la investigación.....	17
2.1.1. Tesis Internacionales .....	17
2.1.2. Tesis Nacionales: .....	21
2.2. Bases teóricas.....	24
2.2.1. Gestión Administrativa.....	24
2.2.2. Dimensiones .....	29
2.2.3. Desempeño Laboral.....	34
2.3. Definiciones conceptuales .....	49
2.4. Formulación de hipótesis .....	54
2.4.1. Hipótesis general.....	54
2.4.2. Hipótesis específicas.....	55

CAPITULO III .....	56
METODOLOGÍA.....	56
3.1. Diseño de la investigación .....	56
3.1.1. Tipo.....	56
3.1.2. Enfoque .....	56
3.2. Población y muestra.....	56
3.2.1. Población.....	56
3.2.2. Muestra .....	57
3.3. Operacionalización de las variables .....	57
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	57
3.4.1. Técnicas a emplear .....	57
3.4.2. Descripción Instrumentos .....	58
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información .....	58
3.5.1. Elaboración del instrumento .....	58
CAPÍTULO IV .....	60
RESULTADOS .....	60
4.1. Análisis de Resultados .....	60
4.2. Contrastación de las hipótesis.....	65
CAPITULO V .....	72
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
5.1 Discusión .....	72
5.2 Conclusiones.....	75
5.3 Recomendaciones .....	76
CAPITULO VI .....	78
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	78
6.1 Fuentes Bibliográficas.....	78
6.2 Fuentes Hemerográficas.....	79
6.3 Fuentes Documentales.....	79
6.4 Fuentes Electrónicas.....	80
ANEXOS .....	84

## Índice de cuadros

<b>Cuadro 1:</b> <i>Operacionalización de las variables</i> .....	53
<b>Cuadro 2:</b> <i>Resumen del procesamiento de los casos</i> .....	54
<b>Cuadro 3:</b> <i>Estadístico de fiabilidad</i> .....	54
<b>Cuadro 4:</b> <i>Importancia de la planeación en la gestión administrativa</i> .....	56
<b>Cuadro 5:</b> <i>Aplicación de la planeación estratégica, táctica y operacional</i> .....	57
<b>Cuadro 6:</b> <i>Aplicación de las normas en el proceso de control</i> .....	58
<b>Cuadro 7:</b> <i>Se monitorea el trabajo de los colaboradores en la empresa</i> .....	59
<b>Cuadro 8:</b> <i>Relaciones entre trabajadores y directivos</i> .....	60

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Pruebas de chi-cuadro de la planeación y desempeño laboral.....	29
<b>Tabla 2:</b> Correlaciones la planeación y desempeño laboral.....	62
<b>Tabla 3:</b> Pruebas de chi-cuadrado de la organización y desempeño laboral.....	63
<b>Tabla 4:</b> Pruebas de chi cuadrado de la dirección y desempeño laboral.....	64
<b>Tabla 5:</b> Pruebas de chi-cuadrado del control y desempeño laboral.....	65
<b>Tabla 6:</b> Correlaciones el control y desempeño laboral.....	65
<b>Tabla 7:</b> Pruebas del chi-cuadrado de la Gestión Administrativa y Desempeño Laboral.....	66
<b>Tabla 8:</b> Correlaciones la Gestión Administrativa y el desempeño Laboral.....	67



## Índice de gráficos

<b>Gráfico N° 1:</b> <i>Es importante la planeación para los trabajadores</i> .....	56
<b>Gráfico N° 2:</b> <i>Aplican los trabajadores la planeación estratégica</i> .....	57
<b>Gráfico N° 3:</b> <i>Trabajadores aplican normas en el proceso de control</i> .....	58
<b>Gráfico N° 4:</b> <i>Se monitorea el trabajo de los colaboradores</i> .....	59
<b>Gráfico N° 5:</b> <i>Se fomenta la comunicación entre trabajadores y directivos</i> .....	60

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Determinar el nivel de influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental transeccional-correlacional; el estadístico para verificar la hipótesis fue la Chi cuadrado y la correlación de Pearson. La Población y muestra fue poblacional contando con 30 trabajadores de la empresa Redondos Huacho oficina central. A los cuales se le aplicó un cuestionario de 20 preguntas, encontrándose los siguientes resultados: Respecto a la hipótesis general, Existe correlación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral, se encontró que el grado de correlación es positiva débil con un 37.8%, ( $r=0.378$ ) entre la gestión administrativa y el desempeño laboral.

**Palabras Claves:** Gestión Administrativa y Desempeño Laboral

## **Abstract**

The main objective of this research was to: Determine the level of influence of administrative management on the work performance of the staff of the Huacho Redondos Company. The type and design of the research was non-experimental transectional-correlational; the statistic to verify the hypothesis was Chi square and Pearson correlation. The population and sample was population counting with 30 workers of the company Redondos Huacho central office. To which a questionnaire of 20 questions was applied, finding the following results: Regarding the general hypothesis, There is a correlation between administrative management and work performance, it was found that the degree of correlation is weak positive with 37.8%, ( $r = 0.378$ ) between administrative management and work performance.

**Keywords:** Administrative Management and Labor Performance

## Introducción

En este trabajo me propongo alcanzar una visión general, La Gestión Administrativa busca mejorar el Desempeño Laboral y por ende la competitividad de las empresas; se busca una óptima gestión para hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión del crecimiento económico.

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, la administración es el proceso de planear, organizar dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia **(Chiavenato, 2001)**.

La evaluación del desempeño exige una definición exacta de lo que se pretende medir. En caso contrario, el proceso caerá en errores y confusiones. El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño, y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con un patrón predeterminado y estar expresable en tal forma que facilite la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño deseado. **(Chiavenato, 2001)**.

La finalidad del talento humano responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo.

El contenido del presente trabajo de investigación se desarrolla en seis capítulos, que a continuación se detalla:

Capítulo I, se realiza una descripción del problema de lo más general a lo más

específico, además se realiza la formulación del problema, se propone los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II, se desarrolla los antecedentes, bases teóricas, definiciones de los términos básicos, formulación de hipótesis.

Capítulo III, se explica la metodología que comprende: Diseño, población-muestra, Operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos, procesamiento de la información.

Capítulo IV, contiene la descripción de resultados y la contrastación de hipótesis.

Capítulo V, contienen la discusión, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, las fuentes bibliográficas, Hemerográficas, Documentales, Electrónicas.

Finalmente, en Anexos se incluyen Documentos que complementan la información de los Estudios

## **CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

La gestión administrativa tiene una gran importancia para toda organización ya que de la buena gestión que se aplique depende el desempeño de los demás colaboradores de la organización. La empresa Redondos de la ciudad de Huacho, fue fundada en Huacho el 28 de Abril de 1994. Cuenta con tecnología de última generación, gracias a la cual obtiene productos de calidad. La Empresa Redondos Cuenta con un calificado equipo de profesionales, técnicos y operarios, de gran experiencia y especialización, que trabajan para mejorar cada día.

El entorno competitivo en el que se desarrollan actualmente las organizaciones, junto a la necesidad de responder a los continuos cambios, conlleva a una significativa y necesaria innovación en lo referente a la gestión administrativa y niveles de logros en el desempeño laboral.

El Perú no es ajeno al proceso de cambios ni a los retos surgidos de ellos, es en este sentido como la gestión administrativa está siendo llamada a ajustarse y responder a las exigencias de los tiempos, en los que las nacientes oportunidades van acompañadas de nuevos desafíos **(Moya, 2016)**.

Las organizaciones deben ser más eficientes en todas las áreas que la integran y para ello se hace necesario que los recursos con los que cuenta se aprovechen eficientemente, teniendo en cuenta su escasez. Optimizar los recursos es una tarea difícil porque las organizaciones son complejas, sobre todo por el hecho de que trabajan mucho con el factor humano y este tiene innumerables intereses y distintas formas de pensar y percibir las acciones. Cabe destacar, por otra parte que uno de los principales capitales que

tiene cualquier empresa es su capital humano, de cuyo desempeño depende en gran medida la efectividad de la organización (Edel, R., García, A., 2007) .

Es por esto que vemos la necesidad de analizar la administración de esta empresa para examinar si las decisiones que toma el personal administrativo influyen en el rendimiento y cumplimiento de las labores cotidianas del personal de Redondos.

Por las razones expuestas el enunciado del problema es siguiente, ¿En qué nivel la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016?

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿En qué medida la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a) ¿En qué medida la planeación influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016?
- b) ¿En qué medida la organización influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016?
- c) ¿En qué medida la Dirección influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016?
- d) ¿En qué medida el control influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar el nivel de influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Determinar el grado de influencia de la planeación en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.
- b) Establecer el nivel de influencia de la organización en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.
- c) Mostrar el grado de influencia de la dirección en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.
- d) Descubrir el nivel de influencia del control en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

### **1.4. Justificación de la Investigación**

#### **Teórica**

El trabajo de investigación es importante ya que se orienta a La Gestión Administrativa y su influencia en el desempeño laboral del personal de la empresa Redondos Huacho, 2016, tomando como referencia las teorías de la gestión administrativa y la teoría del Desempeño Laboral propuesto por Idalberto Chiavenato.

#### **Práctica**

Este estudio servirá como fuente de consulta para otras investigaciones y ser como un modelo en otras empresas, puedan aplicarla, les permita contar con un marco de referencia e implementar una planificación estratégica para poder mantenerse en este mundo tan competitivo de los negocios.

#### **Social**

En el aspecto social este trabajo permite la realización de las actividades asignadas y contribuir en el logro de los objetivos de la empresa ya que gracias a los resultados de la investigación ellos podrán mejorar sus habilidades e ir desapareciendo los puntos débiles de la empresa que esto a su vez conlleve a la optimización de su gestión administrativa.



## **CAPITULO II MARCO TÉORICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Tesis Internacionales**

INCA L. (2016), en su trabajo de investigación titulado “Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones del centro de acopio Guaslán cantón Riobamba, período 2014”. Realizado en la ciudad de Riobamba – Ecuador. Su objetivo general fue: Analizar como la Gestión Administrativa del Centro de Acopio Guaslán, incide en la toma de decisiones, durante el período 2014. Su metodología fue: el tipo de investigación es Investigación documental- Investigación de campo. Muestra es poblacional. Concluyó en: a) Se presentó desde el inicio un alto hermetismo para la entrega de información, sin embargo se ha podido tener acceso a pocos documentos y registros que ha permitido llegar a completar el presente trabajo. b) Los procesos administrativos del Centro de Acopio Guaslán se encuentra concentrados en la sede de la entidad que lo regenta como es el Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca, en la Dirección Provincial Agropecuaria de Chimborazo, lo que dificulta la toma de decisiones de manera directa y atender los requerimientos de manera oportuna consecuentemente interrumpe el normal desempeño del centro de acopio. c) El manejo económico financiero del Centro de acopio Guaslán, no cuenta con registros reales del año de estudio, además de haber tenido dificultad para acceder a la información, por tanto no se puede establecer indicadores económicos que den garantía de los resultados, sin embargo se conoce que los empleados y funcionarios administrativos del centro, son parte de la nómina del MAGAP, por tanto los costos operativos del centro de acopio no se establecen con costos reales. d) Los procesos aplicados a la toma de decisiones como parte de la gestión administrativa se ven limitados debido a la falta de una estructura administrativa descentralizada que determine su función en el centro de acopio, lo que influye de manera directa ante la falta de seguimiento oportuno de las actividades y la necesidad de solventar

requerimientos o solucionar los problemas que se presentan.

Sum, M. (2015), en su trabajo de investigación titulado “Motivación y Desempeño Laboral”. Realizado en la ciudad de Quetzaltenango – Guatemala. Su objetivo general fue: Establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Su Metodología fue: tipo de investigación Descriptiva. Población: 34 colaboradores del personal administrativo de la empresa. Muestra fue: poblacional. Concluyó en: a) Según los resultados obtenidos de la presente investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. b) La prueba estandarizada Escala de Motivaciones Psicosociales, aplicada a los colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como lo son, aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/ auto concepto, autodesarrollo, poder, seguridad, obtuvieron diferentes puntuaciones en su mayoría altas las cuales se tomaron dos aspectos a calificar y fueron, incentivo y satisfacción. c) La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral. d) Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades. e) El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

Coello, V. (2014), en su trabajo de Investigación Titulado “Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)”. Realizado en la ciudad de Guayaquil – Ecuador. Su objetivo general fue Identificar los factores que influyen en el bajo rendimiento de los asesores de ACC del departamento Inbound Pymes y que desencadena en una disminución de la efectividad del departamento. Su Metodología fue: tipo de investigación descriptivo y explicativo. La población fue de 20 asesores de los distintos turnos de trabajo. La Muestra es poblacional. Concluyó en: a) Con la aplicación del Cuestionario S20/23, la entrevista semi estructurada y grupo focal realizado, ha sido posible recabar la información necesaria para conocer la satisfacción de los asesores en referencia a sus Condiciones internas y externas, profundizando en aspectos relevantes de sus actividades diarias. Queda en evidencia entonces que las Condiciones Externas son muy satisfactorias para el grupo de asesores de Inbound Pymes, obteniendo un alto nivel de Satisfacción y descartando por tanto que este incida de forma directa en el bajo desempeño del grupo de asesores. Dejando en evidencia que sus Condiciones externas son muy Satisfactorias, reflejando un ambiente armónico y efectivo para la satisfacción y comodidad de quienes conforman el grupo Inbound Pymes. c) De esta forma queda reflejado a través de los instrumentos aplicados que la Productividad del grupo y su Efectividad no ha aumentado a través del tiempo que el grupo tiene a cargo la Campaña de Inbound Pymes debido a las Condiciones Internas que denotan cierta Insatisfacción y poca valoración a sus tareas diarias. Descartando entonces que la incidencia al problema de estudio sea debido a los factores extrínsecos ya que no se evidencian parámetros de Insatisfacción, pues al contrario denota altos niveles de satisfacción antes ellos. Por lo que la incidencia en la Efectividad y Productividad del grupo deberá evaluarse a través del análisis de los Factores Intrínsecos y sobre todo en aquellos aspectos que resaltan en la aplicación de los

instrumentos y que aquí se han mencionado.

Ramírez, R. (2013), en su trabajo de investigación Titulado “Diseño del trabajo y Desempeño Laboral Individual”. Realizado en la ciudad de Madrid – España. Su objetivo general fue: Aportar evidencia empírica acerca de la amplitud e intensidad de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual. Su metodología fue: No experimental. La población fue: de 1000 trabajadores pertenecientes al sector servicios. La muestra fue: 373 trabajadores procedentes de dos organizaciones de tamaño grande, pertenecientes al sector servicios. Concluyó: a) El desempeño laboral individual es un constructor de naturaleza multidimensional por lo que es posible delimitarlo operacionalmente en cuatro componentes independientes y generalizables a distintos puestos y roles de trabajo: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. b) La expansión y/o extensión del número y significado de los componentes, tanto del diseño del trabajo como del desempeño laboral individual, permiten clarificar su eventual asociación, dado que posibilita atender al problema del criterio y, a su vez, alcanzar una mayor correspondencia con los avances científicos actuales en estos temas. c) En su conjunto, las características motivacionales del trabajo, tanto de tarea como de conocimiento, pueden cumplir un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual, particularmente en cuanto al de tarea; no obstante, la contribución relativa de cada una de sus sub-dimensiones no es homogénea. d) En su conjunto, las características sociales del trabajo pueden cumplir un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual, particularmente en cuanto a los desempeños contextual y proactivo; no obstante, la contribución relativa de cada una de sus sub-dimensiones tampoco es homogénea. e) Las características físicas o contextuales del trabajo no cumplen un papel relevante en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño laboral individual, al menos desde los resultados que obtuvimos en esta investigación.

### 2.1.2. Tesis Nacionales:

Calero, J. (2016), en su trabajo de investigación titulado “Gestión Administrativa y calidad de los servicios en la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015”. Realizado en la ciudad de Huacho – Perú. Su objetivo general fue: Demostrar que la Gestión Administrativa influye en la Calidad de los Servicios en la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015. Su metodología fue: No experimental y transversal. La población fue de 65 trabajadores entre nombrados y contratados. La Muestra es poblacional. Concluyó en a) La presente investigación desarrollada en la Municipalidad Provincial de Huaral, tuvo como variables de estudio, la gestión administrativa y la calidad de servicios. Por tanto, debemos mencionar que estos dos se complementan y hacen de este estudio un aporte importante a la gestión de esta institución. Por tanto, expresamos que este aporte puede ser como un punto de partida para que haya otras investigaciones al respecto. b) La gestión administrativa, debe ser adecuadamente llevada si contamos con personal adecuado que quiera brindar sus servicios sin ningún tipo de problemas, donde se planifique, donde se establezca una buena organización, que haya un liderazgo que trate de comprometer a todos sus colaboradores y tratar de lograr los objetivos, y también se trate de implementar un buen sistema de control, para verificar las actividades de la organización. c) La calidad de servicios, en toda organización también es importante, porque los clientes o usuarios necesitan de todos nosotros que le brindemos buen trato y darle lo que ellos necesitan, de eso dependerá que vuelvan o en todo caso tengamos una buena imagen como institución.

Quispe, E. (2015), en su trabajo de investigación titulado “Clima organizacional y Desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015”. Realizado en la ciudad de Andahuaylas – Perú. Su objetivo general fue: Determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad

Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015. Su metodología fue: Tipo de Investigación correlacional. La población fue en su totalidad de 64 trabajadores de todos los niveles, que prestan servicios en la Municipalidad Distrital de Pacucha. La Muestra es poblacional. Concluyó en: a) Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, En la tabla 12 la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ . b) Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. En la tabla 13 la evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ . c) Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, En la tabla 14 la evidencia estadística de correlación es de 0.663, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ . Significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .

Vallejo, P. (2014) en su trabajo de investigación Titulado “La gestión administrativa de los directivos y la calidad de servicio del personal de la universidad nacional de educación. Periodo 2010-2012”. Realizado en la ciudad de Lima – Perú. Su objetivo general fue: Determinar la incidencia de la gestión de los directivos incidió en la calidad del servicio que brinda el personal administrativo de la Universidad Nacional de Educación (UNE) en el periodo 2010 al 2012. Su Metodología fue: tipo de investigación descriptivo correlacional. La población fue de 970 conformada por el personal docente, directivo y administrativos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Muestra fue: de 276 conformada por el personal docente, directivo y administrativos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Concluyó: a) Los datos del estudio han permitido establecer que el nivel de eficiencia profesional del personal directivo no guarda relación con la cantidad de recursos humanos que atendieron las labores académico-administrativos en la UNE. b) Se ha dado a conocer que el cumplimiento de las metas y objetivos no logró la satisfacción en los servicios que se ofrecieron a los usuarios en la UNE, se ha establecido que la aplicación de los instrumentos de gestión evidenciaron debilidades en los procesos académicos-administrativos en la UNE. c) El análisis de los datos han permitido establecer que el liderazgo y decisiones que se adoptaron no demostraron puntualidad y rapidez en los servicios que se ofrecieron en la UNE, se ha establecido que el nivel de comunicación y clima organizacional no facilitó demostrar capacidad en la atención de las necesidades de los usuarios de la UNE. d) Los datos han permitido demostrar que la eficiencia en las acciones de control y supervisión no lograron el desarrollo profesional y personal en los estudiantes de la UNE. e) En conclusión, se ha determinado que la gestión de los directivos no incidió directamente en la calidad del servicio que brindó el personal administrativo de la Universidad Nacional de Educación (UNE) en el periodo 2010-2012.

Espinoza, D. (2013), en su trabajo de Investigación Titulado “El control interno en la gestión administrativa de la subgerencia de

tesorería de la Municipalidad de Chorrillos”. Realizado en la ciudad de Lima – Perú. Su objetivo general fue: Analizar si el control interno da confiabilidad a la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Chorrillos 2011. Su metodología fue: tipo de Investigación aplicada. La población fue de 315 funcionarios y trabajadores de seis Gerencias Municipales de la Municipalidad de Chorrillos que se encuentran relacionados con el tema de investigación. La Muestra fue de 74 funcionarios y trabajadores de seis Gerencias Municipales de la Municipalidad de Chorrillos. Concluyó en: a) Los objetivos del control interno no influyen en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos. b) El planeamiento del control interno no ayuda a la organización de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos c) Los procedimientos que se utilizan como parte del control interno no optimizan la dirección de la Subgerencia de la Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión Administrativa**

Los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. ¿Cuáles son estas funciones? A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, Coordinar y controlar Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, Organización, dirección y control. Sin embargo, si quiere llegar a algún lado en particular, necesita planear la mejor ruta para llegar ahí. Como una organización existe con el fin de lograr algún propósito en particular, alguien debe definir dicho propósito y los medios para lograrlo (Robbins, S. y Coulter, M., 2010).

Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las



cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control (Anzola, 2002).

La administración se define como: Dirigir, Ordenar, disponer, organizar, desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad, de acuerdo al Diccionario de la Lengua Española, en consecuencia, el administrar consiste en dirigir una organización buscando el aprovechamiento de los recursos disponibles (REAL ACADEMIA, 2014).

### **Importancia**

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ello dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos (Lazzo, 2012).

### **Objetivos:**

Efectuar una racionalización idónea de nuestro potencial humano, recursos económicos y físicos, en base a una adecuada organización y desarrollo de los sistemas administrativos. Desarrollar una Cultura Organizacional que contribuya al desarrollo de una gestión administrativa eficaz y eficiente. Lograr la importancia de la gestión administrativa de una Empresa (Lazzo, 2012).

### **Medios utilizados en la gestión administrativa**

#### **Recursos materiales**

Los recursos materiales son todos aquellos bienes tangibles que permiten que las personas desarrollen su trabajo en la organización,

como instalaciones, edificios, vehículos, maquinaria, etc. De la elección de estos materiales dependerá la calidad de nuestro trabajo. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos: Maquinarias, Inmuebles, Insumos, Productos terminados, Elementos de oficina, Instrumentos y herramientas Este tipo de recursos son de vital importancia para una empresa, ya que son necesarios para ejecutar las operaciones necesarias para la producción de un bien o servicio (Paredes, 2015).

Los recursos materiales son los bienes tangibles e insumos propiedad de la organización.

- a) **Materia prima.**- Son los insumos y materiales indispensables para producir un artículo. Éste es el punto de partida para el éxito de cualquier producto, por lo que los insumos deben reunir la calidad y características necesarias para garantizar la operación de la empresa.
- b) **Planta y equipo.**- El éxito o el fracaso de la empresa puede provenir de estos recursos. La ubicación cerca de los proveedores es un factor importante porque asegura la disponibilidad de las materias primas. La maquinaria y el equipo son factores básicos en el proceso productivo. Para determinar la distribución de las instalaciones se debe tener en cuenta el tipo de sistema de producción, el cual incluye la organización de las máquinas, los hombres, las herramientas, la materia prima, el tipo de trabajo y producto, así como los recursos disponibles (Münch, 2007).

### **Recursos humanos**

Los recursos intelectuales son aquellos valores que, hasta hace relativamente poco tiempo, no eran considerados por las empresas. También son conocidos como capital intelectual, el cual se define como la sumatoria consecuente del Capital Humano más el Capital Estructural más el Capital de Mercado. Este tipo de recurso lleva tiempo desarrollar, ya que se refieren al valor de la marca y la

imagen. A continuación te presentamos una breve descripción de los elementos que conforman el llamado capital intelectual: El capital humano es fundamental dentro del capital intelectual y engloba el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas de cada una de las personas que conforman el organigrama de la empresa. Por otro lado, el capital estructural se refiere a los conocimientos de todas las organizaciones en donde se entregan los siguientes elementos: marcas registradas, fidelidad del cliente, base de datos de clientes; así como las actividades que se realizaron para obtener los elementos anteriormente mencionados. La capacidad de innovación también forma parte importante del capital intelectual ya que es la forma de mantener el éxito del negocio a través del desarrollo e innovación de nuevos productos o servicios. (Paredes, 2015).

Los recursos humanos pueden definirse como el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal que integra una empresa. El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe reunir las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos y niveles jerárquicos de la empresa, ya sea en el nivel operativo, administrativo, técnico, gerencial o directivo. La importancia del personal es de tal magnitud, que en la actualidad se le denomina capital humano, y figura en las notas de los estados financieros de algunas empresas transnacionales (Münch, 2007).

### **Recursos financieros**

Los recursos financieros son esenciales, ya que los demás recursos subsisten de este pilar. El capital es necesario para mantener a las personas que laboran en la organización. De igual manera dan pie a la creación y mantenimiento de las instalaciones y maquinaria. Este es el más importante dentro de los tipos de recursos de una empresa y lo conforman: las entradas y salidas de la caja, financiamiento, créditos de disponibilidad inmediata o a mediano

plazo para solventar los compromisos y gastos de la empresa. Aquí también se engloban las inversiones de terceros y cualquier tipo de efectivo que pase por tesorería o la caja de la empresa. El estado financiero de una empresa siempre suele tomarse como el reflejo de lo bien o lo mal que le va a una empresa, es a través de este recurso que se mide el cumplimiento de las metas y los objetivos de la empresa. Contar con el capital suficiente para sostener una empresa es clave, además las oportunidades de negocio pueden darse en cualquier momento. Es vital contar con los recursos financieros suficientes para invertir en la mejora de la empresa. Por ello es básico contar con aliados financieros que nos permitan aprovechar las circunstancias que se susciten en el mercado. Los recursos son claves para que una empresa se diferencie de sus competidores y pueda realmente ofrecer algo de valor al público consumidor (Paredes, 2015).

Los recursos financieros son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; éstos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades y las ventas, así como de los préstamos, créditos y emisión de valores. El funcionamiento de cualquier organización requiere dinero. La inversión inicial proviene del propietario y de los socios. También es posible obtener financiamiento a través de préstamos bancarios, créditos industriales o comisión de acciones. Toda empresa necesita capital suficiente para poder operar. De la adecuada asignación, planeación y control de recursos financieros depende el logro de los objetivos de la organización (Münch, 2007).

### **Recursos tecnológicos**

Los recursos tecnológicos son la aplicación del conocimiento científico al desarrollo de actividades prácticas y sistemas tales como la maquinaria, equipos, instrumentos y procesos. Es decir, son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en las organizaciones. Éstos pueden ser:

equipo, operación, producto, sistemas informáticos, producción, fórmulas, patentes y marcas. Sirven para incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización.

El análisis y el aprovechamiento de la tecnología para optimizar todos los recursos son básicos para la producción de artículos y servicios realmente competitivos (Münch, 2007).

### **Recursos administrativos**

Son indispensables para el funcionamiento, supervivencia, competitividad y éxito de cualquier organización. En este rubro se consideran los sistemas de administración que permiten la coordinación y optimización de los demás recursos (Münch, 2007).

## **2.2.2. Dimensiones**

### **La planeación**

La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos (Chiavenato, 2006).

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo encargado de sentar las bases de la administración profesional en una institución. La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para poder alcanzar una realización sustentable y rentable en el tiempo (Louffat, 2015).

Definen objetivos, establecen en sus estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades. Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa (Robbins, S. y Coulter, M., 2010).

Determinación de escenarios futuros y del rumbo adonde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito (Münch, 2007).

### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA PLANEACIÓN**

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control (Arcia, 2011).

### **La Organización**

La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica. Diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales. Lo primero a plantear es el modelo organizacional, es decir, la estructura de ordenamiento interno más adecuada y compatible con las estrategias que se hayan considerado en la institución. No hay diseño sin

estrategia previamente definida. (Louffat, 2015).

Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones. Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos (Robbins, S. y Coulter, M., 2010).

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones; en otras palabras: lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa del personal, y la rapidez en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación (Münch, 2007).

### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA ORGANIZACIÓN**

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (dptos.)
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control (Arcia, 2011).

## **La Dirección**

Es una función importante ya que involucra a la gente de una organización. Sin embargo, precisamente porque involucra a personas, puede ser muy desafiante. Administrar personal de manera exitosa requiere entender sus actitudes. Comportamientos, personalidades, motivación, etcétera. Además, se necesitan líneas de comunicaciones efectivas y eficientes. En ocasiones, es sumamente complicado entender cómo se comportan las personas y por qué hacen tal o cual cosa (Robbins, S. y Coulter, M., 2010).

Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa (Münch, 2007).

En cierto modo, esta parte dedicada a la dirección de la acción empresarial deberá limitarse sólo a la conducción de las actividades de los miembros que actúan dentro de las fronteras empresariales: los empleados en todos los niveles jerárquicos de la organización empresarial. Conviene recordar que los empleados como personas no viven exclusivamente dentro de las empresas, pues participan en otras organizaciones de las que también dependen para vivir y donde desempeñan otros roles sociales. En consecuencia, la empresa no constituye la vida entera de las personas ni posee la amplitud de una sociedad. Las personas se encuentran parcialmente inmersas en una empresa (Chiavenato, 2001).

### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA DIRECCIÓN**

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.



- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control (Arcia, 2011).

### **El Control**

Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente (Münch, 2007).

La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control pre supone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que de finan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control (Chiavenato, 2001).

Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control esta mucho, más generalizado que la planificación. El control les sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren (Stoner, 1996).

## **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL**

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control (Arcia, 2011).

### **2.2.3. Desempeño Laboral**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables (Chiavenato, 2007).

#### **EL EMPLEO ADECUADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.

2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios. (Chiavenato, 2007)

### **RESPONSABILIDADES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción (Chiavenato, 2007).

#### **a) El gerente**

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las

personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal (Chiavenato, 2007).

**b) La propia persona**

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización (Chiavenato, 2007).

**c) El individuo y el gerente**

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados.

Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos (Chiavenato, 2007).

**d) El equipo de trabajo**

Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe

el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas (Chiavenato, 2007).

#### **e) El área de recursos humanos**

Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático.

En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular (Chiavenato, 2007).

#### **f) La comisión de evaluación**

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos

humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también es criticada por centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, y no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior. Actualmente existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso (Chiavenato, 2007).

#### **g) Evaluación de 360°**

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable (Chiavenato, 2007).

## **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor<sup>3</sup> y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización (Chiavenato, 2007).

## **BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad (Chiavenato, 2007).

### **1. Beneficios para el gerente**

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño (Chiavenato, 2007).

## **2. Beneficios para el subordinado**

Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.)

Y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).

Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales (Chiavenato, 2007).

## **3. Beneficios para la organización**

Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora



de las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato, 2007).

## **MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes

críticos.

5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas (Chiavenato, 2007).

## **MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE ESCALAS GRÁFICAS**

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo.

Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas (Chiavenato, 2007)

1. Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la

variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación (Chiavenato, 2007).

2. Escalas gráficas semi continuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación (Chiavenato, 2007).

3. Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas. A efecto de facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas son representadas con gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o las calificaciones de los factores. De ahí surge el cuadro de dos entradas característico de este método de evaluación.

Algunas organizaciones emplean el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas para atribuir puntos, con el objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones entre empleados.

Los factores son ponderados y adquieren valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación.

Una vez hecha la evaluación, se cuentan los puntos que han obtenido los evaluados. Esta enorme simplificación de la evaluación del desempeño presenta una burda paradoja: por una parte, se cuantifican los resultados y se facilitan las comparaciones en términos globales, pero por otra se reduce la compleja gama de desempeño a un simple número carente de significado.

Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas

gráficas

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado (Chiavenato, 2007).

Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

1. No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”. Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, lleva a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, el cual conduce a los evaluadores a considerar que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Este mismo efecto lleva a un evaluador muy exigente a considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.
3. Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.

4. Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.

5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados (Chiavenato, 2007).

### **MÉTODO DE ELECCIÓN FORZOSA**

El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y,

más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas (Chiavenato, 2007).

### **MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

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

superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización (Chiavenato, 2007).

### **Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos**

Es un método de evaluación del desempeño simple, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial (Chiavenato, 2007).

#### 1. Características del método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas (Chiavenato, 2007).

### **MÉTODO DE COMPARACIÓN DE PARES**

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este

método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño (Chiavenato, 2007).

### **MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS**

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado que muestran el desempeño contrario (Chiavenato, 2007).

### **ACTITUDES Y DESEMPEÑO LABORAL**

Las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan lo que siente un individuo en relación a algo. Cuando alguien dice, "Me agrada mi trabajo~, está expresando una actitud hacia su empleo. Una actitud se compone de tres elementos: conocimiento, afecto y comportamiento. El componente cognoscitivo de una actitud se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información con que cuenta una persona; por ejemplo, la creencia de que "la discriminación está mal". El componente afectivo de una actitud es la parte emocional o sentimental de una actitud. Con nuestro ejemplo, este componente se reflejaría por el enunciado "No me agrada porque discrimina a las minorías. Por último, el afecto puede llevar a resultados conductuales. El componente de comportamiento de una actitud se refiere a una intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo. Para seguir con nuestro ejemplo, podría elegir evitar a Pat debido a mis sentimientos hacia él. Entender que las actitudes se componen de tres elementos ayuda a demostrar su complejidad. Pero tenga presente que el término actitud por lo común se refiere sólo al componente afectivo. Naturalmente, los gerentes no tienen interés en todas y cada una de las actitudes de un empleado. En particular les interesan las actitudes relacionadas con el trabajo. Las tres más conocidas son la satisfacción laboral, la participación en el trabajo y el

compromiso organizacional. Un nuevo concepto que también está despertando un amplio interés es el compromiso del empleado (Robbins, S. y Coulter, M., 2010).

### **CONTROL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

Acción correctiva inmediata Efectividad de costos. El tiempo que los clientes esperan. La satisfacción del cliente por el servicio proporcionado. Éstos son sólo algunos de los indicadores importantes de desempeño que los ejecutivos miden. Para tomar buenas decisiones, los gerentes necesitan este tipo de información para poder administrar el desempeño organizacional. Los gerentes en todos los tipos de negocios tienen la responsabilidad de administrar el desempeño organizacional (Robbins, S. y Coulter, M., 2010).

#### **2.2.4. Dimensiones**

##### **Eficacia**

Indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos.

En términos globales, es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno o del mercado. Se refiere a los fines perseguidos. (Chiavenato, 2009).

La literatura sobre eficacia organizacional es abundante y generalmente comprende indicadores contables en términos de utilidad, ventas, facturación, gastos o de criterios parecidos. Puede comprender también otros indicadores financieros como costo por unidad, porcentaje de utilidad sobre ventas, crecimiento del valor en almacén, utilización de la fábrica y del equipo, relación entre capital y facturación, capital y utilidades, etc. Son, en general, unidades de medición bastante simples que no reflejan todo; además, se refieren al pasado y no se ocupan del presente o del futuro de la organización. Y lo peor es que se enfocan en los activos tangibles y no consideran los activos intangibles de la organización (Chiavenato, 2007).



La eficacia se suele describir como hacer las cosas correctas; es decir realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. Por ejemplo, en la fábrica HON, los objetivos incluyen satisfacer las rigurosas demandas de los clientes, ejecutar estrategias de manufactura de clase mundial y hacer que el trabajo de los empleados sea más sencillo y seguro. Por medio de diversas iniciativas se plantearon estos objetivos y se lograron (Robbins, S. y Coulter, M., 2010).

### **Eficiencia**

La relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas, o sea, la relación entre lo que se consigue y lo que se puede conseguir. Significa hacer correctamente las cosas y poner énfasis en los medios utilizados, es decir, en los métodos. Significa hacer las cosas bien y correctamente de acuerdo con el método preestablecido. La eficacia implica cumplir al ciento por ciento los estándares establecidos a partir de los estudios de tiempos y movimientos (Chiavenato, 2009).

La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como hacer bien las cosas, es decir, no desperdiciar recursos (Robbins, S. y Coulter, M., 2010)

## **2.3. Definiciones conceptuales**

### **Acción administrativa:**

Énfasis en aspectos prácticos para lograr resultados concretos. Según esta visión, la teoría sólo tiene valor cuando se aplica en la práctica (Chiavenato, 2009).

### **Administración:**

Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que

tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros (Ardila, 2009).

**Administración de personal:**

Incluye los procesos de atraer, asignar, motivar, mantener, desarrollar y monitorear a las personas y sus talentos en una organización (Chiavenato, 2009).

**Calidad del trabajo:**

Representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella, en el trabajo la calidad de vida va a determinarse por la satisfacción que el empleado siente con relación a las circunstancias que rodean sus actividades laborales (Chiavenato, 1994).

**Capacidad:**

La relación entre la dificultad de la meta y el desempeño es una línea curva y no una recta. Es decir, el desempeño se nivela a medida que se acerca a los límites de la capacidad de una persona (Hellriegel, D y Slocum, J, 2009).

**Capital humano.**

Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización. Al igual que el capital estructural, el capital humano es propiedad de las personas y no de la organización. Es la parte renovable del capital intelectual (Chiavenato, 2009).

**Comportamiento organizacional:**

Retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las (Chiavenato, 2009).

**Comunicación:**

Intercambio de información entre individuos. Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario, y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente (Chiavenato, 2009).

**Control:**

Es aquel por el cual la actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos, promoviendo la mejora continua (Ardila, 2009).

**Cooperación:**

Es la valorización del desarrollo, desempeño y actuación de una alianza, de modo en que se observe el grado en que sus resultados son satisfactorios y ésta sea considerada un éxito o un fracaso por parte de los socios (Anderson, 1990).

**Cultura organizacional:**

Es el patrón de creencias y expectativas que comparten los miembros de una organización. Ésta incluye una filosofía, normas y valores comunes. Es decir, expresa las “reglas del juego” para llevarse bien y hacer las cosas, así como la manera de interactuar con gente del exterior, como los proveedores y los clientes. Algunos aspectos de la cultura organizacional son los símbolos culturales, los héroes, los ritos y las ceremonias. La cultura organizacional se desarrolla en respuesta al reto de adaptarse al exterior, de la supervivencia y de la integración al interior. La cultura de la sociedad mayor en la que debe funcionar la organización también influye en la formación de la cultura de la organización (Hellriegel, D y Slocum, J, 2009).

**Departamentalización:**

Es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que las actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos “parecidos”. Como puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras (Stoner, 1996).

**Desempeño**

Es probable que el desempeño sea bueno cuando se han establecido metas desafiantes, están presentes los moderadores (capacidad, compromiso con la meta, retroalimentación y complejidad de la tarea) y están operando los mediadores como dirección, esfuerzo, persistencia y estrategia de la tarea (Hellriegel, D y Slocum, J, 2009).

**Direccionamiento organizacional:**

Las constantes búsquedas y aplicaciones de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y de medición del desempeño de la organización han sido el resultado de la visible transformación del mundo empresarial que, durante las últimas décadas, ha dejado al descubierto esa imperiosa necesidad de cambio y mejoramiento tanto de los resultados operacionales, como del mismo sistema financiero de la organización. Tales técnicas o herramientas deben comprometer la caracterización de la estrategia que debe seguirse con el fin de alcanzar el alto desempeño, al igual que la posible expresión de tales estrategias en objetivos específicos que sean medibles gracias a los indicadores de desempeño de la organización (Alveiro, 2011).

**División del trabajo:**

Distribución de tareas entre individuos o grupos sociales, de acuerdo con la posición que cada uno ocupa en la estructura social y en las relaciones de propiedad. Cada persona o grupo se especializa en determinadas actividades (Chiavenato, 2009).

**Estructura organizacional**

Es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización formalización (Robbins, S. y Coulter, M., 2010).

**Gestión:**

Permite proyectar la organización con los componentes que el entorno le ofrece, apoyándose para ello en la estrategia, la cual se constituye en su eje, porque permite establecer el camino para construir el futuro de la organización. La gestión no solamente se centra en el manejo de lo interno, sino también de los elementos determinantes del entorno. Así la gestión cumple una función de articulación entre la organización y los demás sistemas del medio y asume la labor de proyección de la organización, para lo cual debe estar en contacto continuo con las variables externas (Mariño, 2010).

**Importancia de la planeación:**

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa (Sánchez, 2010).

### **Jerarquía**

Desde los primeros días de industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se ponían a manejar con eficacia. Esta interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo de administración). El tramo de control o tramo de administración). El tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos de una organización serán diferentes que los de otras (Stoner, 1996).

### **Liderazgo:**

Es la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización (Hellriegel, D y Slocum, J, 2009).

### **Monitoreo:**

Es un proceso continuo y sistemático en el cual verificamos la eficiencia y eficacia de los trabajadores, proyectos, programas, etc. Permite identificar logros y debilidades y en consecuencia, recomendamos medidas correctivas para optimizar los resultados esperados (Arana, 2007).

### **Motivación.**

Estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado (Chiavenato, 2009).

## **2.4. Formulación de hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

La gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

**2.4.2. Hipótesis específicas**

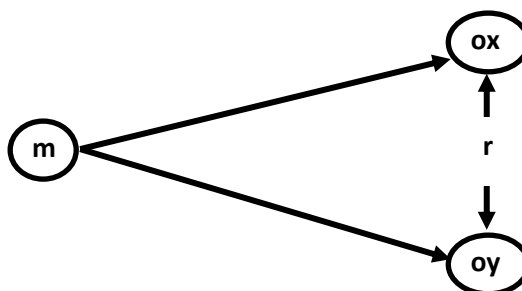
- a) La planeación influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.
  
- b) La organización influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.
  
- c) La dirección influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.
  
- d) El control influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

## CAPITULO III METODOLOGÍA

### 3.1. Diseño de la investigación

#### 3.1.1. Tipo

El tipo de diseño de la presente investigación es no experimental- transeccional- correlacional. Según Hernández y et al (2014), propone el siguiente diagrama:



Dónde:

m = muestra

ox = Gestión Administrativa

oy = Desempeño Laboral

r = Relación entre las variables

- Como vemos el estudio a un grupo de personas tiene el propósito de medir, cuantificar y analizar el grado de relación entre las variables existentes.

#### 3.1.2. Enfoque

La presente investigación tiene enfoque cuantitativo.

### 3.2. Población y muestra.

#### 3.2.1. Población.

La población es de 30 trabajadores de la empresa Redondos Huacho oficina central.



### 3.2.2. Muestra

La muestra es poblacional

### 3.3. Operacionalización de las variables

**Cuadro 1: Operacionalización de las variables**

Variable	Dimensión	Indicador
<b>Variable Independiente</b> Gestión Administrativa	Planeación	Importancia
		Tipos de planeación
		Proceso de planeación
	Organización	Estructura organizacional
		División del trabajo
		Jerarquía
		Departamentalización
	Dirección	Comunicación
		Motivación
		Liderazgo
	Control	Proceso de control
		Monitoreo
Tipos de control		
<b>Variable Dependiente</b> Desempeño Laboral	Eficacia	Calidad del trabajo
		Tareas asignadas
		Comportamiento organizacional
	Eficiencia	Conocimientos técnicos
		Cooperación
		Adaptabilidad del trabajador.

Fuente: Adaptado de (Chiavenato, 2001) y (Stoner, 1996)

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1. Técnicas a emplear

En el recojo de información se utilizará la técnica de la encuesta.

### 3.4.2. Descripción Instrumentos

Para el recojo de información se utilizará el cuestionario estructurado de 20 preguntas

### 3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Para el proceso de la información se empleará el Excel y el SPSS, los resultados serán presentados en tablas y gráficos estadísticos.

#### 3.5.1. Elaboración del instrumento

##### a) Nivel de fiabilidad del instrumento

El nivel de fiabilidad del instrumento se realizó mediante el alfa de Cronbach, el resultado obtenido fue el siguiente:

**Cuadro 2: Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

En el cuadro anterior se puede apreciar que se ha tomado 10 encuestas al personal de la Empresa Redondos Huacho oficina central.

**Cuadro 3: Estadístico de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,830	38

Según el criterio general, George y Mallery (2003, p. 231), sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los

Coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

Por lo tanto, nuestro resultado obtenido es de 0.850 estando en el rango de BUENO, por lo que se acepta la fiabilidad del instrumento.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1. Análisis de Resultados

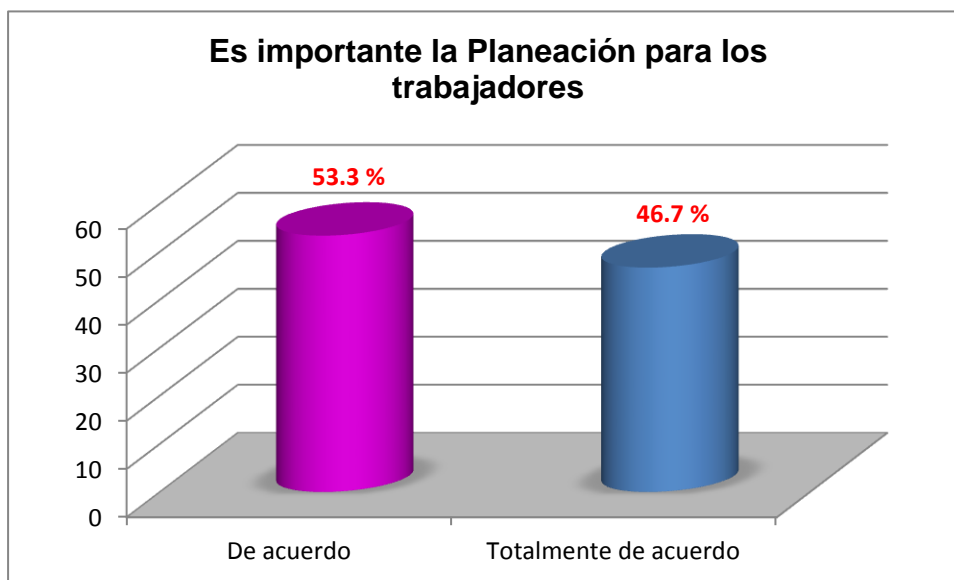
#### 1. ¿Ud. Considera que la planeación es importante en la gestión administrativa?

**Cuadro 4**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	16	53,3	53,3	53,3
	Totalmente de acuerdo	14	46,7	46,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Grafico N°1**



Fuente: Elaboración propia

Se realizó una encuesta a 30 trabajadores de la empresa Redondos Huacho de la oficina central. De los cuales el **53.3 %** de los trabajadores están de acuerdo considerando que es importante la planeación en la gestión administrativa. Además, el **46.7%** de 30 trabajadores aseguran estar totalmente de acuerdo en que la planeación es importante para la gestión administrativa.

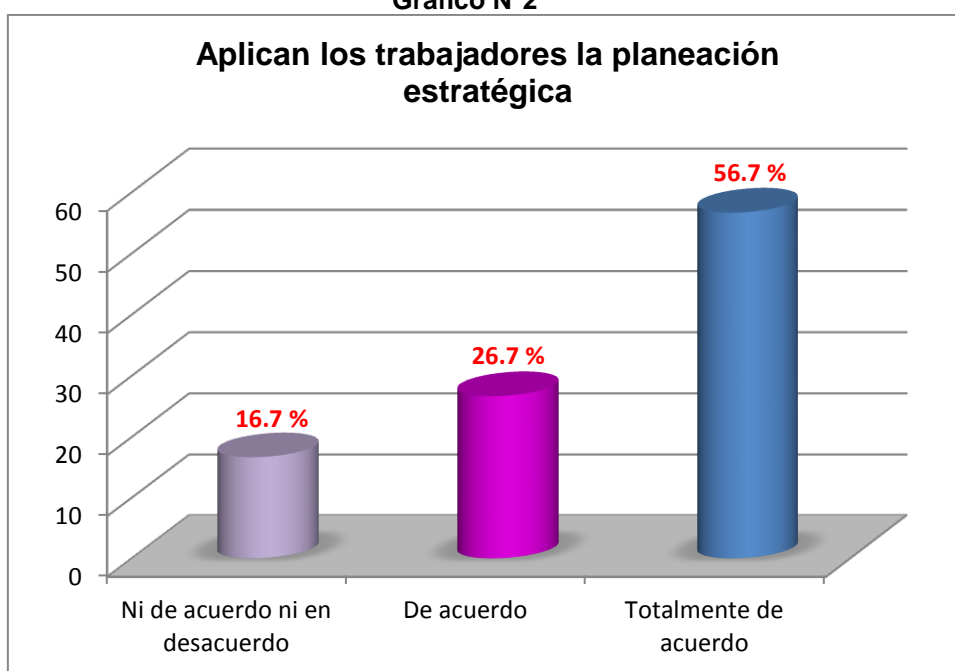
2. ¿Aplicas en tus actividades diarias la planeación estratégica, táctica y operacional?

**Cuadro 5**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	8	26,7	26,7	43,3
	Totalmente de acuerdo	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Grafico N°2**



Fuente: Elaboración propia

Se realizó una encuesta a 30 trabajadores de la empresa Redondos Huacho de la oficina central. De los cuales el **56.7 %** de los trabajadores indicaron estar totalmente de acuerdo ya que aplican la planeación estratégica, táctica y operacional en sus actividades diarias. Además el **26.7 %** de los trabajadores están también de acuerdo porque aplican la planeación estratégica, táctica y operacional en sus funciones cotidianas. Cabe señalar que el **16.7 %** de los trabajadores no se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a la aplicación de la planeación estratégica, táctica y operacional en sus actividades cotidianas en la empresa.

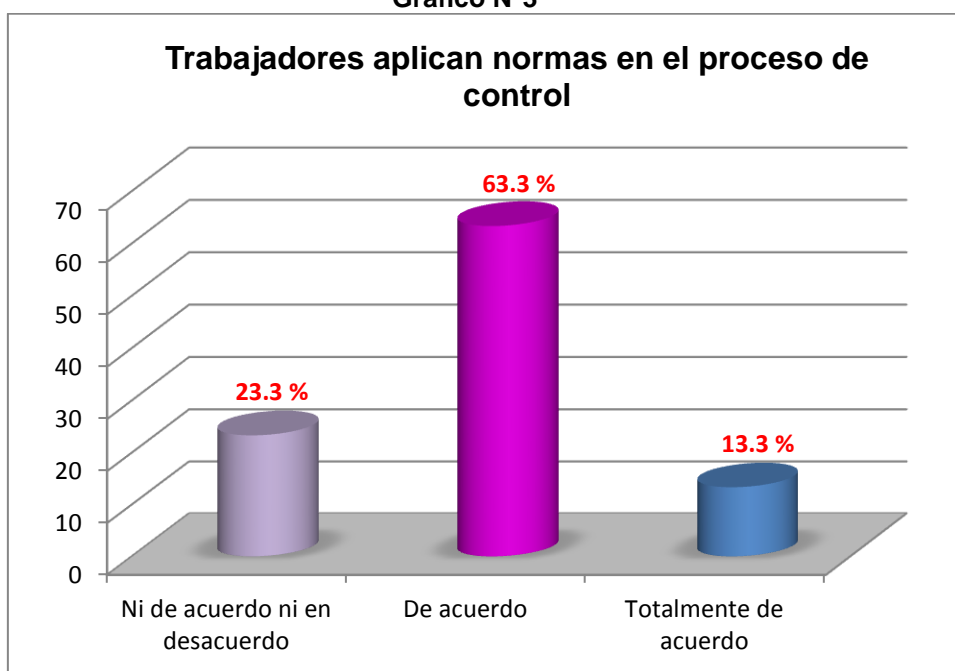
### 3. ¿Usted conoce y aplica las normas en el proceso de control de la empresa?

**Cuadro 6**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
	De acuerdo	19	63,3	63,3	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Grafico N°3**



Fuente: Elaboración propia

Se realizó una encuesta a 30 trabajadores de la empresa Redondos Huacho de la oficina central. De los cuales el **13.3 %** de los trabajadores están totalmente de acuerdo en que aplican normas en el proceso de control de la empresa. El **63.3 %** de los trabajadores están de acuerdo ya que ellos también aplican normas en el proceso de control de la empresa. Mientras que el **23.3%** no se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a la aplicación de normas en el proceso de control de la empresa.

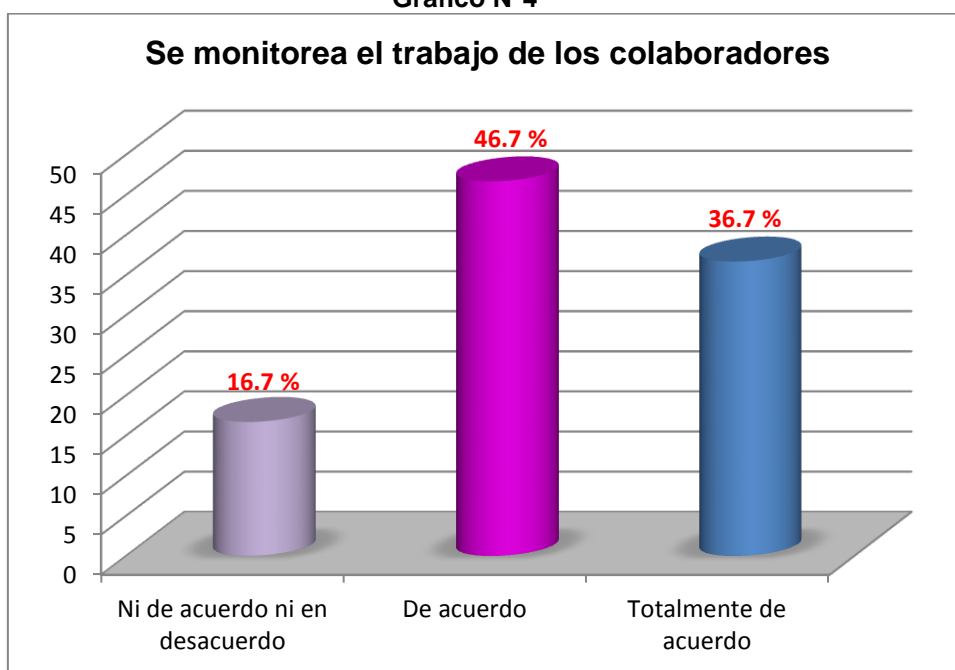
## 4. ¿Se monitorea su trabajo en la empresa con frecuencia?

Cuadro 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
De acuerdo	14	46,7	46,7	63,3
Totalmente de acuerdo	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N°4



Fuente: Elaboración propia

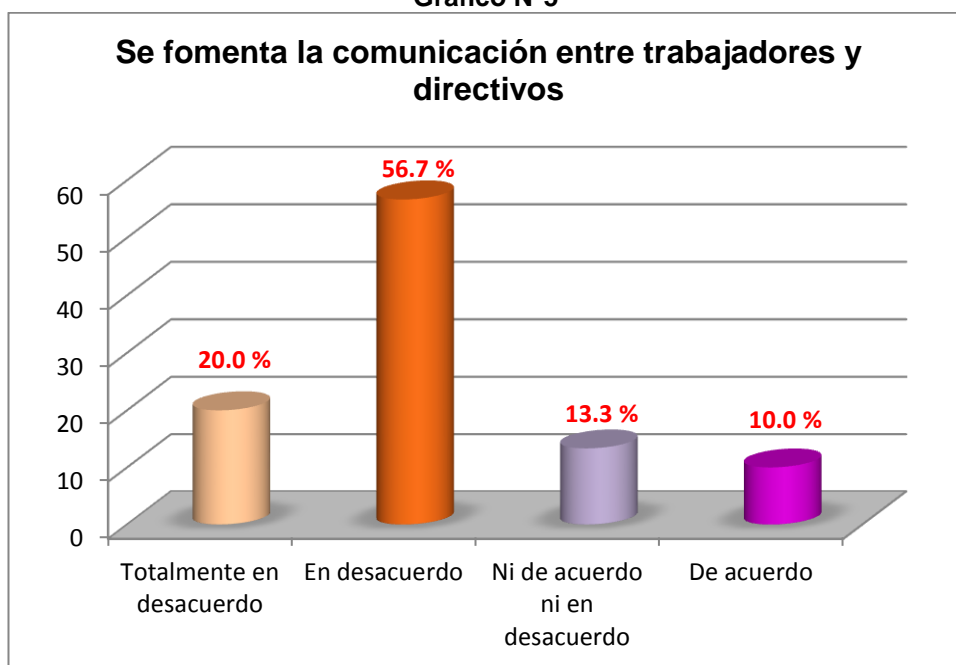
Se realizó una encuesta a 30 trabajadores de la empresa Redondos Huacho de la oficina central. De los cuales el **36.7 %** de los trabajadores están totalmente de acuerdo en que su trabajo dentro de la empresa si es monitoreado. El **46.7%** están de acuerdo en que su trabajo si es monitoreado. Cabe señalar que el **16.7 %** de los trabajadores no se encontraba ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a indicar si se monitoreaba su trabajo.

## 5. ¿Se fomenta la comunicación abierta y las relaciones cordiales entre trabajadores y directivos?

**Cuadro 8**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	17	56,7	56,7	76,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,3	13,3	90,0
	De acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Grafico N°5**

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una encuesta a 30 trabajadores de la empresa Redondos Huacho de la oficina central. De los cuales el **10.0 %** de los trabajadores están de acuerdo en que Se fomenta la comunicación abierta y las relaciones cordiales entre trabajadores y directivos. El **13.3 %** no se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a indicar si Se fomenta la comunicación abierta y las relaciones cordiales entre trabajadores y directivos. Donde se mostró un alto porcentaje de **56.7 %** fue en que ellos manifestaron estar en desacuerdo con la fomentación de la comunicación entre trabajadores y directivos. Mientras que el **20.0%** de los trabajadores manifestó estar totalmente en desacuerdo con la fomentación de la



comunicación entre trabajadores y directivos.

## 4.2. Contrastación de las hipótesis

### a) Hipótesis específica 1

La planeación influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

Nos proponemos la siguiente premisa:

**H<sub>0</sub>:** Si el chi cuadrado es mayor a 0.05 la planeación no influye en el desempeño laboral.

**H<sub>a</sub>:** Si el chi cuadrado es menor a 0.05 la planeación influye en el desempeño laboral.

**Tabla 1:** Pruebas de chi-cuadrado de la planeación y desempeño laboral

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,145 <sup>a</sup>	4	,025
Razón de verosimilitudes	6,782	4	,148
Asociación lineal por lineal	,299	1	,584
N de casos válidos	30		

a. 7 casillas (77.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .10.

Según la Tabla 1, se obtiene una Sig. Asintótica (bilateral) de 0.025 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna, la planeación influye en el desempeño laboral.

Habiendo demostrado que, si existe influencia entre la planeación y el desempeño laboral.

¿Cuál es su grado de correlación?

Entonces nos proponemos la siguiente premisa:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la planeación y el desempeño laboral.

H<sub>a</sub>: Existe correlación entre la planeación y el desempeño laboral.

**Tabla 2:** Correlaciones la planeación y desempeño laboral

		Planeación	Desempeño Laboral
Planeación	Correlación de Pearson	1	,378 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)		,039
	N	30	30
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,378 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilateral)	,039	
	N	30	30

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

En la tabla 2, a un nivel de significancia es de 0.05, con un valor de P de 0.039, y una correlación de Pearson de 0.378 (37.8%).

Concluimos que: Existe una correlación positiva débil del 37.8%, entre la planeación y el Desempeño Laboral.

#### b) Hipótesis específica 2

La organización influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

Nos proponemos la siguiente premisa:

**H<sub>0</sub>:** Si el chi cuadrado es mayor a 0.05 la organización no influye en el desempeño laboral.

**H<sub>a</sub>:** Si el chi cuadrado es menor a 0.05 la organización influye en el desempeño laboral.

**Tabla 3:** Pruebas de chi-cuadrado de la organización y desempeño laboral

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,935 <sup>a</sup>	4	,748
Razón de verosimilitudes	2,054	4	,726
Asociación lineal por lineal	,266	1	,606
N de casos válidos	30		

- a. 7 casillas (77.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.  
La frecuencia mínima esperada es .10.

Según la Tabla 3, se obtiene una Sig. Asintótica (bilateral) de 0.748 la cual es mayor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis nula, la organización no influye en el desempeño laboral.

### c) Hipótesis específica 3

La dirección influye en el desempeño laboral de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

Nos proponemos la siguiente premisa:

**H<sub>0</sub>:** Si el chi cuadrado es mayor a 0.05 la dirección no influye en el desempeño laboral.

**H<sub>a</sub>:** Si el chi cuadrado es menor a 0.05 la dirección influye en el desempeño laboral.

**Tabla 4:** Pruebas de chi-cuadrado de la dirección y desempeño laboral

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,842 <sup>a</sup>	2	,657
Razón de verosimilitudes	1,212	2	,545
Asociación lineal por lineal	,410	1	,522
N de casos válidos	30		

a. 4 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .43.

Según la Tabla 4, se obtiene una Sig. Asintótica (bilateral) de 0.657 la cual es mayor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis nula, la dirección no influye en el desempeño laboral.

#### d) Hipótesis específica 4

El control influye en el desempeño laboral de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

Nos proponemos la siguiente premisa:

**H<sub>0</sub>:** Si el chi cuadrado es mayor a 0.05 el control no influye en el desempeño laboral.

**H<sub>a</sub>:** Si el chi cuadrado es menor a 0.05 el control influye en el desempeño laboral.

**Tabla 5: Pruebas de chi-cuadrado del control y desempeño laboral**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	35,402 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	13,412	4	,009
Asociación lineal por lineal	9,121	1	,003
N de casos válidos	30		

a. 7 casillas (77.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .03.

Según la Tabla 5, se obtiene una Sig. asintótica (bilateral) de 0.000 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna, el control influye en el desempeño laboral.

Habiendo demostrado que, si existe influencia entre el control y el desempeño laboral.

¿Cuál es su grado de correlación?

Entonces nos proponemos la siguiente premisa:

H0: No existe correlación entre el control y el desempeño laboral.

Ha: Existe correlación entre el control y el desempeño laboral.

**Tabla 6: Correlaciones el control y desempeño laboral**

		Control	Desempeño Laboral
Control	Correlación de Pearson	1	,418*
	Sig. (bilateral)		,021
	N	30	30
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,418*	1
	Sig. (bilateral)	,021	
	N	30	30

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

En la tabla 6, a un nivel de significancia es de 0.05, con un valor de P de 0.021, y una correlación de Pearson de 0.418 (41.8%).

Concluimos que: Existe una correlación positiva débil del 41.8%, entre el control y el desempeño laboral.

#### e) **Hipótesis general**

La Gestión Administrativa influye en el Desempeño Laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

Nos proponemos la siguiente premisa:

**H<sub>0</sub>**: Si el chi cuadrado es mayor a 0.05 la gestión administrativa no influye en el desempeño laboral.

**H<sub>a</sub>**: Si el chi cuadrado es menor a 0.05 la gestión administrativa influye en el desempeño laboral.

**Tabla 7:** Pruebas del chi-cuadrado de la Gestión Administrativa y Desempeño Laboral

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,609 <sup>a</sup>	4	,006
Razón de verosimilitudes	6,333	4	,176
Asociación lineal por lineal	2,116	1	,146
N de casos válidos	30		

a. 7 casillas (77.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .07.

Según la Tabla 7, se obtiene una Sig. Asintótica (bilateral) de 0.006 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna, la Gestión Administrativa influye en el Desempeño Laboral.

Habiendo demostrado que, si existe influencia entre la gestión administrativa y el desempeño laboral.

¿Cuál es su grado de correlación?

Entonces nos proponemos la siguiente premisa:

H0: No existe correlación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral.

Ha: Existe correlación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral.

**Tabla 8:** Correlaciones la Gestión administrativa y el desempeño laboral

		Gestión Administrativa	Desempeño Laboral
Gestión Administrativa	Correlación de Pearson	1	,378 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)		,040
	N	30	30
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,378 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilateral)	,040	
	N	30	30

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

En la tabla 8, a un nivel de significancia es de 0.05, con un valor de P de 0.040, y una correlación de Pearson de 0.378 (37.8%).

Concluimos que: Existe una correlación positiva débil del 37.8%, entre la gestión administrativa y el desempeño laboral.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Discusión**

**Vallejo, P. (2014)** en su trabajo de investigación Titulado “La gestión administrativa de los directivos y la calidad de servicio del personal de la universidad nacional de educación. Periodo 2010-2012”, concluye que se ha determinado que la gestión de los directivos no incidió directamente en la calidad del servicio que brindó el personal administrativo de la Universidad Nacional de Educación (UNE) en el periodo 2010-2012.

Nosotros concluimos que no estamos de acuerdo con lo expuesto por Vallejo, P. (2014) ya que en los resultados de nuestra investigación nos dice que si es importante la planeación ya que el 53.3% de los trabajadores de la Empresa Redondos Huacho manifestaron de que si creen que es muy importante la planeación en la empresa ya que de ello depende el futuro de esta y las metas a cumplirse con la colaboración de los trabajadores.

**INCA L. (2016)** en su trabajo de investigación titulado “Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones del centro de acopio Guaslán cantón Riobamba, período 2014”, concluye que los procesos aplicados a la toma de decisiones como parte de la gestión administrativa se ven limitados debido a la falta de una estructura administrativa descentralizada que determine su función en el centro de acopio, lo que influye de manera directa ante la falta de seguimiento oportuno de las actividades y la necesidad de solventar requerimientos o solucionar los problemas que se presentan.

Nosotros concluimos que no estamos de acuerdo con lo expuesto por INCA L. (2016) ya que en los resultados de nuestra investigación nos dice que la organización no influye significativamente en el desempeño laboral puesto que hallando el chi cuadrado se obtiene



una Sig. Asintótica (bilateral) de 0.748 la cual es mayor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis nula, la organización no influye en el desempeño laboral.

**Coello, V. (2014)** en su trabajo de Investigación Titulado “Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)”, concluyó que de esta forma queda reflejado a través de los instrumentos aplicados que la Productividad del grupo y su Efectividad no ha aumentado a través del tiempo que el grupo tiene a cargo la Campaña de Inbound Pymes debido a las Condiciones Internas que denotan cierta Insatisfacción y poca valoración a sus tareas diarias.

Nosotros concluimos que coincidimos con la investigación de Coello, V (2014) ya que en los resultados de nuestra investigación en lo que respecta a la dirección no se fomenta la comunicación abierta y las relaciones cordiales entre los trabajadores y directivos por lo cual existe también insatisfacción en los trabajadores porque sienten que su trabajo no es valorado.

**Espinoza, D. (2013)** en su trabajo de Investigación Titulado “El control interno en la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Chorrillos”, concluyó que Los objetivos del control interno no influyen en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

Nosotros concluimos que no estamos de acuerdo con lo expuesto por Espinoza, D. (2013) ya que en los resultados de nuestra investigación se demostró que si existe influencia entre el control y el desempeño laboral, por lo cual depende mucho de la gestión administrativa.

**Calero, J. (2016)** en su trabajo de investigación titulado “Gestión Administrativa y calidad de los servicios en la Municipalidad Provincial

de Huaral en el año 2015”, concluyó que La gestión administrativa, debe ser adecuadamente llevada si contamos con personal adecuado que quiera brindar sus servicios sin ningún tipo de problemas, donde se planifique, donde se establezca una buena organización, que haya un liderazgo que trate de comprometer a todos sus colaboradores y tratar de lograr los objetivos, y también se trate de implementar un buen sistema de control, para verificar las actividades de la organización.

Nosotros concluimos que coincidimos con la investigación de Calero, J. (2016) ya que en los resultados de nuestra investigación se demostró que si existe influencia entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Laboral existiendo un correlación positiva débil del 37.8%, entre la gestión administrativa y el desempeño laboral.

## 5.2 Conclusiones

- a) Respecto a la hipótesis 1, donde se demostró que si existe influencia entre la planeación y el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

Donde se obtiene una Sig. Asintótica (bilateral) de 0.025 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna, la planeación influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

- b) Respecto a la hipótesis 2, donde se demostró que la organización no influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

Donde se obtiene una Sig. Asintótica (bilateral) de 0.748 la cual es mayor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis nula, la organización no influye en el desempeño laboral del personal de la empresa redondo huacho, 2016.

- c) Respecto a la hipótesis 3, donde se demostró que la dirección no influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

Donde se obtiene una Sig. Asintótica (bilateral) de 0.657 la cual es mayor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis nula, la dirección no influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

- d) Respecto a la Hipótesis 4, donde se demostró que si existe influencia entre el control y el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

Donde se obtiene una Sig. Asintótica (bilateral) de 0.000 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna, el

control influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

- e) Respecto a la Hipótesis 5, donde se demostró que si existe una correlación positiva del 37.8%, entre la gestión administrativa y el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

Donde se obtiene una Sig. Asintótica (bilateral) de 0.006 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna, la Gestión Administrativa influye en el Desempeño Laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.

### **5.3 Recomendaciones**

- a) Es esencial que los directivos no se basen a formatos pre establecidos o plantillas, a pesar de que es de mucha ayuda es importante basarse a las necesidades de los trabajadores y características de la empresa.
- b) Una vez formado el equipo de trabajo y definido su papel dentro de la empresa, para su óptimo funcionamiento se requiere que el gerente tenga claridad sobre lo que desea hacer y el tiempo que requiere para alcanzar sus objetivos. El estilo de dirigir un grupo de trabajo puede ser autoritario o diplomático. En el primero no se toma en cuenta a los subordinados, no se escucha y hay una relación vertical, mientras que en el segundo se consulta a los integrantes de la firma, la relación es de tipo horizontal y este último es el que se debe manejar.
- c) Es indispensable tener una dirección efectiva y moderna, con un contenido de teoría y conocimiento de vanguardia, que permita a la empresa enfrentar con éxito los desafíos de cada día. Si lo que se pretende es crecer, competir y participar en mercados internacionales, el camino es desarrollar capacidades directivas que

doten al directivo para innovar y descubrir nuevos horizontes de negocios y tener en cuenta las cualidades que tiene cada uno de los trabajadores de la empresa para que ayuden a alcanzar las metas propuestas, los directivos deben tener la metodología adecuada que sirve para realizar con eficacia y eficiencia la difícil y compleja tarea de liderar y gestionar con éxito la consolidación de cualquier organización.

- d)** La administración debe cerciorarse si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios, se deben establecer estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente.
  
- e)** Se necesita de un proceso integrado, que utiliza herramientas y control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, surge la concepción de realizar auditorías de la gestión de recursos humanos como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno.

## CAPITULO VI FUENTES DE INFORMACIÓN

### 6.1 Fuentes Bibliográficas

- Anetcom, Valenciana, G., & Europea, U. (2010). Estrategias de marketing digital para pymes. Madrid - España: Anetcom.
- Anzola, S. (2002). Administración De Pequeñas Empresas (Segunda ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1994). *Administracion de los Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo Tercera Edición* . Bogotá - Colombia: MCG Raw Hill/ Interamericana, S. A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la teoria general de la administracion* (séptima ed.). México, d. F.: mcgraw-Hill/Ínter American a Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración De Recursos Humanos El Capital Humano De La Oganizaciones*. México, D.F.: McGRAW-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional la Dinamica del Exito en las Organizaciones*. México, d.f.: mcgraw-hill/interamericana editores, S.A. de C.V.
- Díaz Pelayo, C. A., López Martínez, E. F., González Monroy, R., & Preciado Ortiz, C. L. . (2013). *Mercadotecnia digital y publicidad on line*. México: Editorial Universitaria.
- George, D. &. (2003). *SPSS for Windowa step: A simple guide and reference. 11.0 update*. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Hellriehgel,D y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12 ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R. y. (2014). *Metodología De La Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *La dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos Del Proceso Administrativo 4ta Edición*. Argentina: Cengage Learning Argentina.
- Merodio, J. (2017). *3 años de Marketing digital aplicado a empresas*. Madrid.

Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, Proceso Administrativo, áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor*. Naucalpan de Juárez - México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración Decima Edición* (10 ed.). Naucalpan de Juárez - México: Pearson Educación de México, S.A. de e.v.

Stoner, J. &. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez - México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Vértice, E. (2010). *Marketing digital*. . Madrid, España: Vértice.

## 6.2 Fuentes Hemerográficas

Alveiro, C. (diciembre de 2011). El Balanced Scorecard Como Herramienta De Evaluación En La Gestión Administrativa. *Visión de Futuro, vol.15(2)*.

Mariño, A. y. (julio de 2010). Hacia Una Evolución En El Campo Del Conocimiento De La Disciplina Administrativa De La Administración De Empresas A La Gestión De Organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, vol.18 (2)*.

## 6.3 Fuentes Documentales

Anderson, E. (1990). Two firms , One Frontie. One Assesing Join Venture Performance ; Sloan. 31. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017

Asencios, L. (2014). *La gestión Administrativa de los Directivos y la Calidad de Servicio del Personal de la Universidad Nacional de Educación. Periodo 2010-2012*. Lima - Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán Valle.

Calero, J. (2016). *Gestión Administrativa Y Calidad De Los Servicios En La Municipalidad Provincial De Huaral En El Año 2015*. Huacho - Perú: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.

Coello, V. (2014). *Condiciones Laborales Que Afectan El Desempeño Laboral De Los Asesores De American Call Center (Acc) Del Departamento Inbound Pymes, Empresa Contratada Para Prestar Servicios A Conecel (Claro)*. Guayaquil - Ecuador: Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas .

- Escobar, S. (2013). *El Marketing Digital y la Captación de Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Ambato Ltda.* Tesis para optar el título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, Ambato - Ecuador.
- Espinoza, D. (2013). *El Control Interno En La Gestión Administrativa De La Subgerencia De Tesoría De La Municipalidad De Chorrillos.* Lima - Perú: Universidad de San Martín De Porres.
- Inca, L. (2016). *Análisis De La Gestión Administrativa Y Su Incidencia En La Toma De Decisiones Del Centro De Acopio Guaslán Cantón Riobamba, Período 2014.* Riobamba - Ecuador: Universidad Nacional De Chimborazo.
- Martin, B, y Segura, H. (2014). *Marketing Digital y Métricas.* Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Puelles, J. (2014). *Fidelización de marca a través de redes sociales: Caso del Fan-page de Inca Kola y el público adolescente y joven.* Tesis para optar el Título de Licenciado en Publicidad - PUCP, Lima.
- Quispe, E. (2015). *Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En La Municipalidad Distrital De Pacucha, Andahuaylas, 2015.* Andahuaylas - Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Ramírez, R. (2013). *Diseño del trabajo.* Madrid - España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Reyes, M. (2014). *Marketing digital para las empresas.* Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de Marketing digital para las empresas
- Sum, M. (2015). *Motivación Y Desempeño Laboral.* Quetzaltenango - Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Terán, M. (2015). *Implementación estratégica basada en CRM para la eficiencia en los procesos de Marketing y Admisión del Colegio Unión.* Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas. Lima: Universidad Peruana Unión - Facultad de Ingeniería y Arquitectura - Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas.

#### 6.4 Fuentes Electrónicas

- Arana, R. (2007). Monitoreo y evaluación: definición, funciones y usos. Recuperado el 23 de noviembre de 2017, de [http://www.pasca.org/userfiles/M1\\_T7\\_ARANA\\_NI.pdf](http://www.pasca.org/userfiles/M1_T7_ARANA_NI.pdf)

- Arcia, I. (30 de Marzo de 2011). Gestión Administrativa. Recuperado el 19 de



Noviembre de 2017, de <http://gestion-admtiva.blogspot.pe/>

- Ardila, S. (2009). Diccionario de terminos administrativos. Recuperado el 21 de noviembre de 2017, de calameo:  
<http://es.calameo.com/books/0000730799a89f8d649bf>
- Edel, R., García, A. (2007). "Clima y compromiso Organizacional".l. Obtenido de Eumed: [http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional-en.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf)
- Hatch, H. (2014). Merca2.0. Recuperado el 01 de Junio de 2017, de <http://www.merca20.com/3-pilares-basicos-del-marketing-digital-para-pymes/>
- Ibermatica. (2016). Las 4 "F"s del marketing on-line vs Social Media. Dos caras de la misma moneda. Recuperado el 01 de Junio de 2017, de <http://www.ibermaticasb.com/las-4-fs-del-marketing-on-line-vs-social-media-dos-caras-de-la-misma-moneda>
- InboundCycle. (2017). Blog de Inbound Marketing. Recuperado el 27 de Mayo de 2017, de <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-digital-o-marketing-online>
- Lazzo, A. (17 de mayo de 2012). *Gestion administrativa*. Recuperado el 2017 de 09 de 09, de gestion administrativa:  
<http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.pe/p/importancia.html>
- Licenciatura en Marketing. (2017). Recuperado el 01 de Junio de 2017, de CRM: <http://marketing.maimonides.edu/%C2%BFque-es-un-crm-parte-i/>
- López, R. (2013). Marketing Digital desde 0. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de <https://marketingdigitaldesdecero.com/2013/01/12/el-marketing-digital-definicion-y-bases/>
- MD. (2017). Marketing digital. Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de <http://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php>
- Paredes, J. (23 de enero de 2015). *Prenda net*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de Plataforma financiera: <http://prendanet.mx/tipos-de-recursos-de-una-empresa/>
- PeruvianDigital.com. (2017). Kukuli. Recuperado el 25 de Mayo de 2017, de <http://www.kukuli.com.pe/>
- Real Academia, D. L. (2014). Diccionario de la real academia de la lengua española. Recuperado el 19 de noviembre de 2017, de

<http://www.rae.es/>

Rouse, M. (2015). CRM (Gestión de relaciones con los clientes). Recuperado el 29 de Mayo de 2017,

<http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/CRM-Gestion-de-relaciones-con-los-clientes>

Salinas, Y. (2016). Herramientas de marketing digital como estrategia de adaptación frente a las nuevas perturbaciones del mercado para las Micro y pequeñas empresas de muebles de madera en Villa el Salvador -Perú. Tesis para optar el grado de Magister de la Universidad de Buenos Aires, Área Agronegocios. Buenos Aires - Argentina: Universidad de Buenos Aires. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/maestria/2016salinasramosyuanzulay.pdf>

Sánchez, I. (6 de Mayo de 2010). Administración General 1. Recuperado el 19 de Noviembre de 2017, de <http://adminteso1.blogspot.pe/2010/05/3-planeacion.html>

Velázquez, K. (2015). MArketing ecommerce. Recuperado el 01 de junio de 2017, de <http://marketing4ecommerce.mx/marketing-digital-definicion-historia-y-tendencias/>

## **ANEXOS**

**ANEXO N° 01: Matriz de consistencia**

**TÍTULO: LA GESTION ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA REDONDOS HUACHO, 2016**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	TECNICAS A UTILIZAR
<p><b>Problema General</b> ¿En qué nivel la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016?</p> <p>a) ¿En qué medida la <b>planificación de la gestión administrativa</b> influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016?</p> <p>b) ¿En qué medida la <b>organización de la gestión administrativa</b> influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016?</p> <p>c) ¿En qué medida la <b>eficacia del desempeño laboral</b> influye en la gestión administrativa de la Empresa Redondos Huacho, 2016?</p> <p>d) ¿En qué medida la <b>eficiencia del desempeño laboral</b> influye en la gestión administrativa de la Empresa Redondos Huacho, 2016?</p>	<p>Objetivo general Demostrar la influencia entre la gestión administrativa y el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.</p> <p>a) Determinar si hay influencia entre la <b>planificación de la gestión administrativa</b> y el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.</p> <p>b) Establecer si hay influencia entre la <b>organización de la gestión administrativa</b> y el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.</p> <p>c) Mostrar si hay influencia entre la <b>eficacia del desempeño laboral</b> y la gestión administrativa de la Empresa Redondos Huacho, 2016.</p> <p>d) Descubrir si hay influencia entre la <b>eficiencia del desempeño laboral</b> y la gestión administrativa de la Empresa Redondos Huacho, 2016.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> La gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> a) La planificación de la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016. b) La organización de la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal de la Empresa Redondos Huacho, 2016. c) La eficacia del desempeño laboral influye en la gestión administrativa de la Empresa Redondos Huacho, 2016. d) La eficiencia del desempeño laboral influye en la gestión administrativa de la Empresa Redondos Huacho, 2016.</p>	<p><b>Variable X:</b> Gestión Administrativa</p>	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia</li> <li>- Tipos de planeación</li> <li>- Proceso de planeación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfoque de la Investigación: Cuantitativo</li> <li>2. Tipo de Investigación: Aplicada</li> <li>3. Diseño de Investigación                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- No experimental</li> </ul> </li> <li>4. Nivel de Investigación Correlacional</li> <li>5. Unidad de análisis:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Método deductivo</li> </ul> </li> <li>6. Población: Todos los trabajadores</li> <li>7. Muestra: Poblacional</li> <li>8. Técnicas de recolección de datos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas de muestreo: Probabilístico</li> <li>- Técnicas de recolección de datos: Encuesta</li> </ul> </li> <li>9. Análisis interpretación de la información                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionarios</li> <li>- Encuestas</li> <li>- Test</li> </ul> </li> </ol>	<p>Se utilizara la técnica de la encuesta. El instrumento es un cuestionario. Este tiene 40 reactivos, las 20 primeras sirven para evaluar la variable uno. Y las últimas 20 para evaluar la variable dos.</p>
				Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional</li> <li>- División del trabajo</li> <li>- Jerarquía</li> <li>- Departamentalización</li> </ul>		
				Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> <li>- Motivación</li> <li>- Liderazgo</li> </ul>		
				Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de control</li> <li>- Monitoreo</li> <li>- Tipos de control</li> <li>-</li> </ul>		
			<p><b>Variable Y:</b> Desempeño Laboral</p>	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de trabajo</li> <li>- Tareas asignadas.</li> <li>- Comportamiento organizacional</li> </ul>		
				Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos técnicos.</li> <li>- Cooperación del trabajador.</li> <li>- Adaptabilidad</li> </ul>		

ANEXO N° 02: CUESTINARIO



**Universidad Nacional  
José Faustino Sánchez Carrión  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Escuela Académica Profesional de Administración**

**ENCUESTA SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL**

Buenos días, la presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión respecto a la Gestión Administrativa y su influencia en el desempeño laboral, por lo que agradeceremos que responda a las preguntas formuladas con mucha sinceridad, gracias.

**I. DATOS DEL ENCUESTADO**

1. ¿Cuál es tu género?
  - a) Femenino
  - b) Masculino
2. ¿Cuál es tu estado civil?
  - a) Soltero
  - b) Casado
  - c) Viudo
  - d) Divorciado
3. ¿Cuál es tu edad?
  - a. 18 – 30
  - b. 31 – 45
  - c. 46 - 65

**II. Instrucciones:** Marque con una aspa “X”, según corresponda de acuerdo a la escala de calificación.

**1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Indiferente 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo**

<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>					
<b>I. Planeación (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
1. Ud. Considera que la planeación es importante en la gestión administrativa.					
2. Aplicas en tus actividades diarias la planeación estratégica, táctica, y operacional.					
3. Aplica usted los diversos procesos de planeación en tus actividades diarias.					
<b>II. Organización (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
4. Conoce usted el organigrama de su área y de la empresa.					
5. En cuanto a la división del trabajo, considera que sus actividades laborales se encuentran correctamente definidas.					
6. Considera usted que está bien establecidos los niveles de jerarquía de la empresa.					
7. La distribución de las diversas áreas de la empresa es coherente.					
8. Usted se reúne periódicamente con sus compañeros de trabajo.					
<b>III. Dirección (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
9. Se fomenta la comunicación abierta y las relaciones cordiales entre trabajadores y directivos.					
10. Las políticas motivacionales de la empresa se deben mejorar periódicamente.					
11. En su área de trabajo el promotor viene ejerciendo un adecuado liderazgo.					
<b>IV. Control (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
12. Usted conoce y aplica las normas en el proceso de control de la empresa.					
13. Se monitorea su trabajo en la empresa con frecuencia.					
14. Los tipos de controles utilizados en la empresa son los más adecuados.					
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>					
<b>V. Eficacia (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
15. En cuanto a su percepción, el nivel de calidad del trabajo alcanza los estándares requeridos.					
16. Cumple con eficacia las tareas asignadas por su superior					
17. Sus conocimientos dentro del puesto de trabajo han venido mejorando progresivamente.					
<b>VI. Eficiencia (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
18. Existe una adecuada eficiencia en su nivel de conocimientos técnicos.					
19. Usted cree que maneja adecuadamente un liderazgo y cooperación en el centro de trabajo					
20. Su nivel de adaptabilidad al trabajo al inicio de sus funciones fue rápido.					

## ANEXO N° 03:

### El coeficiente de correlación de Pearson

$-1.00$  = *correlación negativa perfecta*. (“A mayor  $X$ , menor  $Y$ ”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que  $X$  aumenta una unidad,  $Y$  disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica “a menor  $X$ , mayor  $Y$ ”.

$-0.90$  = Correlación negativa muy fuerte.

$-0.75$  = Correlación negativa considerable.

$-0.50$  = Correlación negativa media.

$-0.25$  = Correlación negativa débil.

$-0.10$  = Correlación negativa muy débil.

$0.00$  = No existe correlación alguna entre las variables.

$+0.10$  = Correlación positiva muy débil.

$+0.25$  = Correlación positiva débil.

$+0.50$  = Correlación positiva media.

$+0.75$  = Correlación positiva considerable.

$+0.90$  = Correlación positiva muy fuerte.

$+1.00$  = *Correlación positiva perfecta* (“A mayor  $X$ , mayor  $Y$ ” o “a menor  $X$ , menor  $Y$ ”, de manera proporcional. Cada vez que  $X$  aumenta,  $Y$  aumenta siempre una cantidad constante).

Fuente: Hernández (2014, p 305)

**ANEXO N° 04:**

**Data para el Alfa de Cronbach**

N °	PLANEACIÓN			ORGANIZACIÓN					DIRECCIÓN			CONTROL		
	Importancia	Tipos de Planeación	Proceso de Planeación	Estructura Organizacio	División del trabajo	Jerarquía	Departamentalización		Comunicación	Motivación	Liderazgo	Proceso de control	Monitoreo	Tipos de Control
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
1	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5
2	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	3	4	5
4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	4	5
5	5	5	4	5	4	4	4	3	2	4	5	4	3	5
6	4	5	4	5	4	4	4	3	2	4	5	3	4	5
7	5	3	2	5	4	4	3	2	2	4	4	4	3	3
8	4	5	4	5	4	4	4	3	2	3	5	3	3	5
9	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	3	4	5
10	5	5	2	5	3	4	4	3	2	4	5	3	3	5
11	4	5	5	4	3	4	4	5	2	4	3	4	3	4
12	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4
13	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	3
14	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
15	4	4	5	5	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4
16	4	3	4	5	4	5	5	4	2	4	4	4	5	4
17	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
18	4	3	2	4	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4
19	4	5	5	5	4	5	5	4	2	4	5	4	4	5
20	4	4	5	4	5	5	5	4	1	5	5	4	4	5
21	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	4	4	5	5
22	4	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	5	4
23	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
24	4	3	4	5	4	4	5	4	1	5	4	4	5	4
25	4	5	4	5	5	4	4	4	1	4	4	4	5	4
26	5	5	4	5	5	3	4	4	1	4	4	4	4	4
27	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	5
28	4	5	5	4	5	5	4	5	2	5	5	4	4	4
29	5	4	5	4	5	5	4	4	1	4	4	5	4	5
30	5	5	5	4	5	5	4	4	1	4	5	4	5	5

**ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

---

Dr. Baldeos Ardían Luis Alberto  
**PRESIDENTE**

---

Mg. Otazu Montes Oscar  
**SECRETARIO**

---

Lic. Bazalar Bazalar Manuel  
**VOCAL**

---

Dr. Patroni Bazalar Manuel  
**ASESOR**