



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

ROLES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ  
FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN 2017.

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

PRESENTADO POR:

**BACH. RIOS BLAS CRISTIAN MICHAEL**

ASESOR:

**Mg. FÉLIX GIL CARO SOTO**

**HUACHO – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme llegar a este momento de mi vida y también les dedico a mis padres Oscar Ríos y Mercedes Blas quienes son los principales pilares de la familia y siempre han estado presente en cada tropezón de mi vida universitaria que con sus palabras me supieron guiar por la cual hoy estoy culminando una etapa trazada en mi vida profesional, también agradecer a mis hermanas Mery, Yessica y Doris quienes estuvieron presentes en todo momento de mi vida y las amo con todo mi corazón.

**Cristian Michael**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres a quienes los quiero mucho, que con su esfuerzo, apoyo y confianza que me brindan día a día han contribuido en gran parte en este reto de mi vida; A todos mis profesores por ser mi guía de estudio, que con sus enseñanzas brindadas logré aprender todo lo relacionado a mi carrera.

Agradezco a las autoridades de nuestra alma mater por dedicarnos en momento de su tiempo y poder llevar a cabo esta investigación.

A mi asesor por sus enseñanzas y poder culminar el trabajo de investigación.

**Cristian Michael**

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
ÍNDICE.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	10
1.2. Formulación del Problema.....	11
1.2.1. Problema General .....	11
1.2.2. Problemas Específicos.....	11
1.3. Objetivos de la Investigación.....	12
1.3.1. Objetivo General.....	12
1.3.2. Objetivos Específicos .....	12
1.4. Justificación de la Investigación .....	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes de la investigación .....	13
2.2. Bases teóricas.....	17
2.2.1. Roles gerenciales .....	17
2.2.2. Desempeño laboral .....	26
2.2.3. Definiciones conceptuales .....	38
2.3. Formulación de hipótesis .....	39

2.3.1. Hipótesis general .....	39
2.3.2. Hipótesis específicas.....	39
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	41
3.1. Diseño de la investigación .....	41
3.1.1. Tipo.....	41
3.1.2. Enfoque.....	41
3.2. Población y muestra.....	41
3.2.1. Población.....	41
3.2.2. Muestra .....	42
3.3. Operacionalización de las variables.....	44
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	44
3.4.1. Técnicas .....	44
3.4.2. Descripción Instrumentos .....	44
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información .....	45
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	46
4.1. Análisis de Resultados .....	46
4.2. Contrastación de hipótesis.....	55
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	59
5.1. Discusión.....	59
5.2. Conclusiones .....	61
5.3. Recomendaciones .....	62
CAPÍTULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN .....	64
8.1. Fuentes Bibliográficas .....	64
8.2. Fuentes Hemerográficas.....	64
8.3. Fuentes Documentales .....	65
8.4. Fuentes Electrónicas .....	66
ANEXOS.....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Muestra por Facultades y Escuela Profesionales .....	43
Tabla 2. Frecuencia del rol interpersonal .....	46
Tabla 3. Frecuencia del rol informativo .....	47
Tabla 4. Frecuencia del rol de toma de decisiones .....	48
Tabla 5. Frecuencia de roles gerenciales .....	49
Tabla 6. Frecuencia de desempeño laboral.....	50
Tabla 7. Frecuencia de la eficacia .....	51
Tabla 8. Frecuencia de la eficiencia .....	52
Tabla 9. Frecuencia de la calidad .....	53
Tabla 10. Frecuencia de lo económico .....	54
Tabla 11. Correlaciones del rol interpersonal y desempeño laboral.....	55
Tabla 12. Correlaciones del rol informativo y desempeño laboral.....	56
Tabla 13. Correlaciones del rol de toma de decisiones y desempeño laboral .....	57
Tabla 14. Correlaciones de los roles gerenciales y desempeño laboral.....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Métodos de evaluación del desempeño.....	30
Figura 2. Puntos de control muestra para evaluar a los gerentes respecto de sus funciones.....	32
Figura 3. Frecuencia del rol interpersonal.....	46
Figura 4. Frecuencia del rol informativo.....	47
Figura 5. Frecuencia del rol de toma de decisiones.....	48
Figura 6. Frecuencia de los roles gerenciales.....	49
Figura 7. Frecuencia del desempeño laboral.....	50
Figura 8. Frecuencia de la eficacia.....	51
Figura 9. Frecuencia de la eficiencia.....	52
Figura 10. Frecuencia de la calidad.....	53
Figura 11. Frecuencia de lo económico.....	54

## RESUMEN

**Objetivo:** Analizar en qué medida los roles gerenciales influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. El tipo de investigación. **Métodos:** el tipo de investigación fue aplicada y el diseño no experimental transeccional correlacional causal; la población estuvo conformada por 60 Autoridades (Decanos, secretarios académicos administrativos y directores de escuela). De las diferentes facultades. La muestra estuvo conformada de 27 autoridades; el estadístico para verificar la relación fue la correlación de Pearson. **Resultados:** Obteniéndose como resultado de que el p-valor es igual a 0.000, el cual es menor que 0.05, por lo tanto, aceptamos la hipótesis alterna, donde los roles gerenciales se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. **Conclusión:** Existe una correlación positiva considerable del 0.766, por lo que queda demostrado que los roles gerenciales influyen muy significativamente sobre el desempeño laboral de los colaboradores; por lo tanto, cuando las autoridades realizan bien sus roles gerenciales los colaboradores van a cumplir con los objetivos trazados por la facultad.

**Palabras clave:** Roles gerenciales, desempeño laboral.



## ABSTRACT

**Objective:** To analyze the extent to which managerial roles influence the work performance of the collaborators of the Jose Faustino Sanchez Carrion National University. The type of research. **Methods:** the type of research was applied and the causal correlational non-experimental transectional design; the population consisted of 60 authorities (Deans, administrative academic secretaries and school directors). Of the different faculties. The sample consisted of 27 authorities; The statistic to verify the relationship was the Pearson correlation. **Results:** Obtaining as a result that the p-value is equal to 0.000, which is less than 0.05, therefore, we accept the alternative hypothesis, where the managerial roles are related to the work performance of the collaborators of the National University Jose Faustino Sanchez Carrion. **Conclusion:** There is a considerable positive correlation of 0.766, so it is demonstrated that managerial roles have a significant influence on employees' work performance; Therefore, when the authorities perform their managerial roles well, the collaborators will comply with the objectives set by the faculty.

Keywords: Managerial roles, job performance.

## INTRODUCCIÓN

Los roles gerenciales son funciones que realiza un gerente, quien es el encargado de hacer cumplir los objetivos de la empresa, el cual debe poseer roles interpersonales, informativo y de toma de decisiones, lo que va a permitir alcanzar con éxito las metas de su empresa.

El gerente asume responsabilidades recibiendo información, transformándola para transmitirla a sus colaboradores, para que puedan alcanzar sus objetivos estratégicos, haciendo bien las cosas y hacer lo que se debe hacer. Además, para ser un buen gerente se debe contar con algunas virtudes como ser amable, disciplinado, tener autoestima, ser responsable, creativo y ser optimista, porque de ello depende como serán las relaciones que tendrá con sus colaboradores ya que de ellos depende realizar las tareas que le competen dentro de la empresa.

El desempeño laboral de parte de los colaboradores también es muy importante dentro de una empresa porque ellos son los que realizan su funciones o tareas que tienen según la oficina en que laboren.

Nuestro trabajo de investigación titulado “Roles Gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión se estructuro de la siguiente manera: Capítulo I, se realiza una descripción del problema, además se realiza la formulación del problema, se propone los objetivos y se justifica 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 metodológico, población-muestra, Operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas para el 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. En los Anexos se incluyen Documentos que complementan la información de los Estudios

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Las empresas estatales y privadas tienen gerentes, quienes asumen responsabilidades administrativas para hacer cumplir los objetivos institucionales, de ellos depende la planificación organización, dirección, control, productividad y rentabilidad.

Además, el gerente tiene un rol que cumplir dentro de sus respectivas empresas, como dice (Hitt, Black, & Porter, 2006),

*“El intelectual canadiense Henry Mintzberg, hace algunos años propuso un enfoque alternativo para describir la función administrativa. Basó su sistema de clasificación en estudios de investigación sobre la forma en que los administradores emplean su tiempo en el trabajo y se orientó hacia los “roles”, que él denominó “conjuntos organizados de conductas”. Aun cuando esta forma de ver las actividades del trabajo de los administradores no ha reemplazado el enfoque funcional, llamó mucho la atención porque favorece el entendimiento, y ofrece datos adicionales que no son tan fáciles de observar en aquella serie de categorías más tradicional. Mintzberg organizó su tipología de los roles administrativos en tres categorías principales (interpersonal, de información, y de decisión) cada una de las cuales contiene roles específicos”.*

El trabajo de investigación se llevó a cabo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, la cual se encuentra ubicada en la Provincia de Huaura, distrito de Huacho, cuenta con 12 facultades y 32 Escuelas profesionales. Los docentes que se encuentran ostentando funciones de Decano, directores de escuela y Secretarios Académicos, viene teniendo serio problemas con sus trabajadores, porque no se encuentran muy motivados, quienes no están cumpliendo con los objetivos que se ha trazado en la Facultades donde laboran; a veces no cuentan con la información necesaria para tomar decisiones apropiadas; la información no está llegando como se debe a los diferentes colaboradores de la Facultad; No se está tomando con certeza las decisiones sobre los recursos humanos y financieros siendo totalmente

ineficiente; Y esto conlleva a un desempeño laboral deficiente de sus trabajadores porque carga laboral es excesiva, no cumplen a tiempo con las labores encomendadas, no tienen trabajo en equipo y todo esto redundará en la atención a los usuarios; quienes estarán insatisfechos con la atención que recibe de parte de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Se debe realizar talleres de capacitación sobre: Emprendimiento, liderazgo, conflicto y negociaciones lo que va a permitir que los docentes que dirigen las facultades sean más eficientes y esto será un efecto para que sus colaboradores se desempeñen de una manera efectiva, donde los beneficiados serán los usuarios de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Por las razones expuestas el enunciado del problema es el siguiente ¿En qué medida los roles gerenciales inciden en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿En qué medida los roles gerenciales influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a) ¿En qué medida el rol interpersonal influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?
- b) ¿En qué medida el rol informativo influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?
- c) ¿En qué medida el rol de toma de decisiones influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?

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

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar en qué medida los roles gerenciales influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Demostrar la influencia del rol interpersonal en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- b) Demostrar la influencia del rol informativo en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- c) Demostrar la influencia del rol de toma de decisiones en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

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

El presente trabajo de investigación se orienta a establecer la incidencia que existe entre los roles gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión; tomando como referencia las teorías de los roles gerenciales de Mintzberg y la teoría del desempeño laboral propuesto por la CEPAL.

Se realiza esta investigación porque se puede apreciar que no existe una buena comunicación entre los funcionarios y los colaboradores por lo cual este incide en su desempeño, lo cual afecta en la atención de los usuarios que acuden las diferentes oficinas de la Universidad Nacional José Faustino.

Además, servirá como base teórica para otros estudios similares, que se realicen en las diferentes universidades de nuestro país.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### **Internacionales**

Según **Pacheco, Y., & Molina, Y., & Arévalo, J. (2017)**, en su trabajo de investigación titulado “Los roles gerenciales de Mintzberg: Una evidencia empírica en la universidad”. Realizado en la ciudad de Santander, Colombia.

Su **objetivo** fue analizar el cumplimiento de los roles gerenciales que predominan en este tipo de directivos, para este propósito se aplicó un cuestionario a cada uno de los directores de programa académico de pregrado de la institución de educación superior objeto de estudio. Su **metodología** que usó fue descriptiva, es así que el presente estudio se centró en el enfoque cuantitativo. La **población** seleccionada para la realización de esta investigación fueron los jefes de planes de estudio de pregrado de las diferentes facultades de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. La cual estuvo representada por una población finita de doce (12) directores de los programas. **Concluyó** en: Es indudable que los roles gerenciales necesitan ser tenidos en cuenta al momento de conducir un programa académico, así como sucede en una unidad estratégica de negocios de cualquier organización empresarial, pues tal conducción se materializa con la incorporación de diferentes roles que deben aportar para que la dirección administrativa se dé de manera acertada.

En cuanto a los roles gerenciales propuestos por Mintzberg se pudo constatar que a nivel general los directores de programa de pregrado, desempeñan en un alto nivel los roles interpersonales, información y de decisión de lo cual se puede inferir que los diferentes gerentes de los planes de estudio, establecen vínculos con la gente, gestionan información y tienen habilidades para tomar decisiones. A nivel general, los roles gerenciales de Mintzberg predominantes en los diferentes directores, son los interpersonales y de información.

Los resultados dejaron ver que los directores como líderes de los procesos académicos tienen una variedad de responsabilidades, es decir, su papel dentro de

la Universidad es multifacético, por lo tanto, sus tareas tienden a incluir una variedad de funciones como administradores (del tiempo, del ambiente de trabajo, de la visión curricular y de las relaciones públicas externas).

Resulta razonable considerar como adecuada la figura de un director de plan de estudios que interiorice los roles gerenciales propuestos por Mintzberg, en el caso particular de la universidad objeto de estudio y teniendo en cuenta los resultados obtenidos frente al rol decisorio se requiere de una gerencia con mayor conciencia de la importancia de la toma de decisiones como la variable determinante para garantizar el logro de los objetivos académico administrativos.

Según **Sarabia, K. & Sarabia, Y. (2017)**, en su trabajo de investigación titulado “Los roles, tipo de decisiones y habilidades gerenciales que tienen Los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña legalmente Constituidas”. Realizado en la ciudad de Ocaña, Colombia. Su **objetivo general** fue Determinar los roles, tipo de decisiones y habilidades gerenciales que tienen los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña legalmente constituidas. La **metodología** que usó fue el tipo de investigación no experimental de alcance descriptivo, conociéndose así las variables dependientes del estudio, es decir, rol, estilo, habilidades, competencias, liderazgo, toma de decisiones por parte de los gerentes, por otra parte, se logró con la misma investigación una caracterización básica sobre la formación, conocimiento y experiencia del gerente que labora actualmente en las empresas de Ocaña. La población estuvo conformada por 5380 empresas, información obtenida directamente desde la Cámara de Comercio de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander. La muestra fue de 254. **Concluyó** en: En cuanto a los roles, habilidades y destrezas de los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña, se puede decir que estos desarrollan roles como recolectar y procesar la información que es de utilidad y visualizan las oportunidades del entorno, habilidades como la capacidad de gestionar los recursos, de anticiparse a las necesidades del cliente y de desarrollar relaciones efectivas con los demás y destrezas como el orden y la calidad, orientación del servicio al cliente y desarrollo de equipo de trabajos lo que les ha ayudado a tener un mejor direccionamiento de la organización.

Cabe decir que la formación, con la que cuentan los gerentes es limitada, es decir

no tienen los estudios necesarios que requiere el cargo o las funciones, pero a pesar de ello han sabido dirigirla obteniendo conocimientos de manera práctica, es decir siendo estos empíricos y de igual forma adquiriendo la experiencia necesaria para el desarrollo y direccionamiento de esta. En cuanto al estilo gerencial, este no influye en el direccionamiento de los recursos, pero es de gran importancia el manejo de estos, ya que es parte fundamental de un buen gerente y así obtener unos mejores resultados.

El tipo de decisión tomada por los gerentes de las empresas de Ocaña son operativas, ya que sus decisiones son tomadas de acuerdo a lo que se presente en el día a día, es decir siendo estas rutinarias y en cuanto a sus estrategias, no se le da la importancia necesaria, debido a que las más desarrolladas son normalmente las mismas, como lo son promociones, publicidad y valor agregado.

### **Nacionales**

Según **Escobar L. & Mendoza A. (2016)**, en su trabajo de investigación titulado “El Rol Gerencial y la Dirección Estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica – año 2015”. Su **objetivo general** fue: Determinar la relación del rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica al año 2015. Su **metodología** fue: de tipo Aplicada, el nivel de la investigación se enfoca en lo Descriptivo – Correlacional. Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional; El diseño de la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional. La **población** fue de 35 empleados que laboran en la Dirección de Transportes y Comunicaciones Huancavelica. La muestra es poblacional. **Concluyó** en: 1.- Se ha evidenciado que el Rol Gerencial y la Dirección Estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=0.64$  la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que mejora el Rol Gerencial del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, mejora Correlativamente la Dirección Estratégica. 2.-Se ha evidenciado que el Rol Gerencial y la Dirección Estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y



Comunicaciones Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=0.60$  la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que se mejora lo Interpersonal en el personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, mejora Correlativamente la Dirección Estratégica. 3.-Se ha evidenciado que el Rol Gerencial y la Dirección Estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=0.60$  la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que se mejora lo Informativo en el personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, mejora Correlativamente la Dirección Estratégica. 4.-Se ha evidenciado que el Rol Gerencial y la Dirección Estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=0.54$  la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que se mejora lo Decisorio en el personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, mejora Correlativamente la Dirección Estratégica.

Según **Fierro, Z. (2015)**, en su trabajo de investigación titulado: “Roles Gerenciales del Personal Directivo y la Eficiencia Laboral del Personal Administrativo en La Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2012”. Su **objetivo general** fue: Conocer la relación de los roles gerenciales del personal directivo y la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. Su **metodología** fue: De tipo Aplicativo, el nivel de la investigación se enfocó en lo Descriptivo – Correlacional. Los métodos que usó fue inductivo, deductivo y correlacional. El diseño No Experimental: transaccional - descriptivo- correlacional. La **población** fue: 32 funcionarios directivos que vienen laborando en la Municipalidad Provincial de Huancavelica. **Concluyó** en: **1.** A través de la investigación se ha determinado que los roles gerenciales del personal directivo no se relacionan de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de  $z^2 (gl=6) = 13.90$  la misma que tiene asociado una probabilidad  $P = 0,5$ . Por otro lado se ha determinado que la intensidad de la relación obtenida es del 66% que se tipifica como una relación alta. **2.** Se ha

determinado que los roles gerenciales del personal directivo en su dimensión interpersonal no se relacionan de forma positiva y significativa: con la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de  $z^2$  (gl=6) = 26,710 la misma que tiene asociado una probabilidad  $p = 0,5$ . **3.** Respecto a los roles gerenciales del personal directivo en su dimensión informativo no se relaciona. de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de  $z^2$  (gl=6) = 20,81 la misma que tiene asociado una probabilidad  $P = 0,5$ . **4.** En lo que refiere a los roles gerenciales del personal directivo en su dimensión decisoria no se relaciona de forma positiva y significativa con .la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de  $z^2$  (gl=6) = 52.46 la misma que tiene asociado una probabilidad  $P = 0,5$ .

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Roles gerenciales

A finales de la década de 1960, Henry Mintzberg, estudiante graduado del MIT, emprendió un estudio cuidadoso de cinco ejecutivos con la finalidad de determinar lo que hacían en sus trabajos. Con base en sus observaciones, Mintzberg concluye que los gerentes desempeñaban diez roles o conjuntos de comportamientos diferentes y altamente interrelacionados (Robbins, S. y Judge, T. , 2013).

#### a) Tipos de roles

- **Percepción del rol.** Nuestro punto de vista de cómo se supone que debemos actuar en una situación dada es lo que se conoce como percepción del rol. Aprendemos a percibir los roles de cierta forma a partir de los estímulos que nos rodean, como amigos, libros, películas y televisión. Por ejemplo, nos formamos una impresión del trabajo de los médicos cuando vemos Grey's Anatomy. Desde luego, la razón principal de que haya programas de aprendizaje en muchos oficios y profesiones es permitir que los principiantes observen a un experto y así aprendan a actuar como deberían

hacerlo.

- **Expectativas del rol.** Se define como expectativas del rol a la forma en que los demás creen que alguien debería actuar en una situación determinada. Se considera que el rol de un juez federal de Estados Unidos posee decencia y dignidad, en tanto un entrenador de fútbol es visto como alguien agresivo, dinámico e inspirador para sus jugadores.
- **Conflicto de roles.** Cuando cumplir con los requisitos de un rol dificulta el cumplimiento de los requisitos de otro, el resultado es el conflicto de roles. En una situación extrema, dos o más expectativas de roles son mutuamente contradictorias (Robbins, S. y Judge, T. , 2013).

#### **b) Recompensas y retos de ser gerente**

¿Qué significa ser gerente en el entorno laboral actual?

Primero, hay muchos retos. El empleo de un gerente puede considerarse duro y en ocasiones ingrato. Además, parte del trabajo de un gerente (en especial en niveles inferiores de la organización) puede incluir labores que frecuentemente son más de oficinista (recopilar y llenar reportes, tratar con procedimientos burocráticos o hacer papeleo) que gerenciales. Los gerentes a menudo tienen que lidiar con diversas personalidades y trabajar con recursos limitados. Puede resultar un reto el motivar a los trabajadores en medio de la incertidumbre y el caos. Y los gerentes pueden encontrar difícil el combinar exitosamente los conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo de trabajo heterogéneo. Por último, como gerente, no tiene el control total de su destino; por lo general, su éxito depende del desempeño laboral de otros. Sin embargo, a pesar de los retos, ser un gerente puede resultar gratificante. Como tal, usted es responsable de crear un ambiente laboral en el que los miembros de la organización puedan hacer su trabajo aprovechando al máximo sus capacidades, y así ayudar a la compañía a lograr sus objetivos. Usted ayuda a otros a encontrar sentido

y realización en su trabajo; tiene que apoyar, dirigir y cuidar a otros, y ayudarlos a tomar buenas decisiones. Además, como gerente, con frecuencia tiene la oportunidad de pensar creativamente y utilizar su imaginación. Conocerá y trabajará con muchas personas, tanto dentro como fuera de la organización. Otras recompensas podrían incluir el recibir reconocimiento y estatus en su empresa y en la comunidad, influir en los resultados de la compañía y recibir compensaciones atractivas en forma de salario, bonos o acciones. Por último, las organizaciones necesitan buenos gerentes. La organización logra sus metas a través de la combinación de esfuerzos de personas motivadas y vehementes que trabajan juntas.

Como gerente, puede tener la certeza de que sus esfuerzos, habilidades y capacidades son necesarios (Robbins, S. y Coulter, M., 2010).

**c) Participación del directivo en el éxito o fracaso de la organización**

Benjamín Franklin afirmaba: Un hombre inteligente aprende más del fracaso que del éxito. Pero, ¿qué es el éxito? El éxito se define como el nivel de aceptación que tiene una persona respecto a algo, en términos empresariales. En otras palabras, el resultado feliz de un negocio constituye el éxito. El fracaso por lo consiguiente, es el resultado adverso y constituye el nivel de frustración que tiene una persona con respecto a algo (Bonifaz, 2012)

Los factores que se relacionan favorable o desfavorablemente en el ámbito empresarial pueden ser internos y externos:

- El nivel de capacitación de los empleados.
- Capacidad de los directivos para administrar.
- El acceso a fuentes de financiamiento.
- El nivel de vinculación tecnológico.
- El desconocimiento de la ventaja competitiva.
- La situación económica del país.
- La atención de los proveedores.
- Leyes que pueden favorecer o desfavorecer.

- Los desastres naturales (Bonifaz, 2012)

La participación del director se encuentra en las decisiones que toma para enfrentar los problemas o favorecer aún más los resultados empresariales. Si la empresa tiene éxito, quiere decir que el directivo:

- Tomó decisiones racionalmente.
- Tuvo un trato justo y equitativo con su personal.
- Consolidó un excelente nivel de comunicación interna y externa.
- Logró una distribución eficaz de los recursos.
- Aprovecho la situación del mercado para buscar oportunidades.
- Cuenta con personal calificado.
- Es un líder para los grupos de trabajo.
- Aprovecha las habilidades con las que cuenta.
- Si la empresa es un fracaso, significa todo lo contrario:
- Las decisiones fueron tomadas a la ligera.
- No existió un buen trato hacia el trabajador.
- Faltó comunicación.
- No se distribuyeron equitativamente los recursos
- No se aprovecharon las oportunidades que se presentan en el mercado.
- Faltó personal calificado.
- No hubo liderazgo.
- No se aprovecharon las habilidades propias (Bonifaz, 2012)

#### **d) Funciones básicas de la gerencia.**

La gestión organizacional es un proceso complejo, que consiste en la ejecución secuencial de pasos o fases, que constituyen el trabajo típico de un administrador o gerente. Esas tareas pueden expresarse en forma generalizada como funciones directivas, que se ejercen a diversos niveles:

- **Planificación:** Consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (o metas) de la organización, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos. Debe haber coherencia entre los diversos niveles temporales de objetivos, los cuales por otra parte debe ser concretos, claros, y de ser posible,

cuantificables, para poder luego hacer comparaciones con los resultados. Incluye también el análisis de los recursos necesarios su adecuación y disponibilidad; y todo ello se debe concretar finalmente en planes, programas y presupuestos.

- **Organización:** Consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades. Esa organización debe responder a dos requerimientos básicos, aparentemente contradictorios pero complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas. La función de organización coordina las tareas estableciendo relaciones permanentes entre entidades, para configurar una estructura de autoridad jerarquizada, y establecer el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones.
- **Dirección:** Consiste en orientar (“dirigir”) los esfuerzos de todos los empleados de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas. La función directiva se relaciona con los objetivos permanentes, de largo plazo, de la organización; y con los cambios constantes del contexto con el que la organización está vitalmente relacionada. La función de dirección se ocupa también de la selección del personal que desempeñará los cargos diseñados, de su integración al conjunto de la empresa, de la orientación de su trabajo, capacitación y motivación, estableciendo el sistema de liderazgo que resulte más adecuado, así como el esquema de sus remuneraciones y promociones, vale decir, de todo lo relacionado con la gestión de los llamados “recursos humanos”.
- **Control:** Consiste en procurar que todo se haga según las previsiones, asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados, para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre ambos, y emprender las acciones correctivas que

reencaucen la situación. La función de control está, pues, estrechamente vinculada con la función de planificación (Arnoletto, 2014)

#### e) Niveles de administración

Como lo mencionamos antes, por lo regular las organizaciones tienen tres niveles administrativos:

- **Gerentes de primera línea**, gerentes medios y gerentes altos Los gerentes de cada nivel tienen responsabilidades diferentes pero vinculadas, para el uso de los recursos organizacionales para incrementar la eficacia y la eficiencia.

En la base de la jerarquía administrativa se encuentran los gerentes de primera línea, que también se llaman supervisores. Son los responsables de la supervisión diaria de los empleados no administrativos que realizan actividades concretas y necesarias para producir bienes y servicios.

Los gerentes de primera línea trabajan en todos los departamentos o funciones de una organización.

- **Los gerentes medios**, que supervisan a los gerentes de primera línea, se encargan de encontrar la mejor manera de organizar los recursos humanos y de otro tipo para alcanzar las metas de la organización. Para aumentar la eficiencia, los gerentes medios investigan la forma de ayudar a los gerentes de primera línea y los demás subordinados para que aprovechen mejor los recursos y, gracias a esto, reducir los costos de manufactura o mejorar el servicio a clientes. Para aumentar la eficacia, los gerentes medios evalúan si las metas que persigue la organización son pertinentes y sugieren cambios a la alta gerencia. Muchas veces las observaciones que hacen los gerentes medios a la alta gerencia incrementan notablemente el desempeño de la organización. Una parte importante del trabajo de los gerentes medios es desarrollar y

perfeccionar capacidades y conocimientos prácticos (know-how), como la pericia para la manufactura o la mercadotecnia, que permiten a la organización ser más eficiente y eficaz. Los gerentes medios toman miles de decisiones concretas sobre la producción de bienes y servicios: ¿qué supervisores de primera línea deberían ser elegidos para este proyecto en particular? ¿Dónde conseguimos los recursos de la mejor calidad? ¿Cómo organizamos a los empleados para que aprovechen óptimamente los recursos?

- **Los gerentes de alto nivel** son responsables del desempeño de todos los departamentos. Tienen una responsabilidad multidepartamental. Fijan las metas de la organización; el tipo de bienes y servicios que debe producir la compañía; deciden cómo deben interactuar los departamentos y vigilan la forma en que los gerentes medios de cada departamento usan los recursos para alcanzar las metas. En última instancia, los gerentes de alto nivel son los responsables del éxito o fracaso de una organización, y su desempeño (como el de Michael Dell y de Anne Mulcahy) está sometido al escrutinio constante de personas dentro y fuera de la organización, como otros empleados y los inversionistas (Jones, G. & Georges, J., 2010).

#### f) **Habilidades de los gerentes**

Roben L. Katz desarrolló un enfoque para describir las habilidades gerenciales; concluyó que los gerentes necesitan tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales.

- **Las habilidades técnicas** son el conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales. Estas habilidades suelen ser más importante en el caso de los gerentes de primera línea, ya que por lo general manejan empleados que utilizan herramientas y técnicas para manufacturar los productos de la empresa o para dar ser vicio a los clientes. Con frecuencia, los empleados con excelentes habilidades técnicas son promovidos a posiciones de gerentes de primera línea.



- **Las habilidades humanas**, las cuales involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en grupo. Debido a que todos los gerentes tienen que ver con personas, estas habilidades son igualmente importantes en todos los niveles de la administración. Los gerentes con buenas habilidades humanas o tienen lo mejor de su gente. Ellos saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza.
- **Las habilidades conceptuales** son las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades, los gerentes ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan cómo encaja la organización en su entorno general. Estas habilidades son las más importantes para gerentes de alto nivel (Robbins, S. y Coulter, M., 2010)

**g) Dimensiones.**

- **Roles interpersonales** Se requiere que todos los gerentes cumplan con deberes de índole protocolaria y simbólica. Por ejemplo, cuando el presidente de una universidad entrega diplomas en la graduación, o el supervisor de una fábrica hace un recorrido por la planta con un grupo de estudiantes de preparatoria, él o ella están actuando en su rol de representante. Todos los gerentes también desempeñan un rol de líder, el cual implica contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer rol del grupo interpersonal es el de enlace, es decir, quien establece contacto con otros individuos que brindan información al gerente (Robbins, S. y Judge, T. , 2013).

El área interpersonal cubre tres funciones principales:

- a) De cabeza “aparente”; es necesario desempeñarse de este modo, dada la necesidad de ejercer la autoridad formal de acuerdo con la posición que tenga el funcionario.
- b) Líder; los gerentes también pueden ser líderes, inspirando al

personal al logro de los resultados.

c) Ligazón; esta función cumple el objetivo de mantener redes de contactos y relaciones que son de vital importancia (Bonifaz, 2012)

- **Roles informativos.** Todos los gerentes, hasta cierto punto, recaban información de organizaciones e instituciones externas, por lo general, revisando los medios de comunicación masiva (incluyendo Internet) y hablando con otras personas sobre cambios en los gustos de la audiencia, lo que quizá planean los competidores y otras cuestiones parecidas. Mintzberg llamó a esto el rol de vigilante. Los gerentes también actúan como canal que transmite información a los miembros de la organización. Este es el rol del divulgador. Asimismo, desempeñan el rol de vocero cuando representan a la organización ante colaboradores externos (Robbins, S. y Judge, T. , 2013).

Incluye tres roles principales:

- a) Monitoreo. Se debe estar pendiente de todos los sucesos internos y externos.
- b) Transmisor. El colaborador de esta área debe proporcionar la información basada en hechos, percepciones y sensaciones.
- c) “Locutor”. Los directores se relacionan con los factores externos de la organización (los clientes o público, proveedores y bancos, entre otros de enorme influencia), por lo que emiten también información dirigida a ellos (Bonifaz, 2012).

- **Roles de toma de decisiones.** Por último, Mintzberg identificó cuatro funciones relacionadas con la toma de decisiones. En el rol de emprendedor, los gerentes inician y supervisan proyectos nuevos que mejorarán el desempeño de su organización. Como encargados de atender conflictos, toman acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como asignadores de recursos, son responsables de asignar recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los gerentes juegan el rol de negociador,

en el que analizan temas y negocian con otras unidades con la finalidad de lograr ventajas para su propia unidad (Robbins, S. y Judge, T. , 2013)

El área decisoria es la de mayor importancia; según Mintzberg, agrupa los siguientes roles:

- a) Emprendedor. Un directivo hace que las cosas cambien; de su mente surgen constantemente innovaciones por aplicar.
- b) Manejador de disturbios. En las organizaciones pueden llegar a existir conflictos en los cuales el director tiene que intervenir, ya que debe mantener un escenario estable y un clima laboral eficiente.
- c) Distribuidor de recursos. La asignación de recursos (como el dinero, la gente, equipos y el tiempo), es una tarea imprescindible de un directivo.
- d) Negociador. Toma decisiones de acuerdo con los recursos con los que se cuenta en la organización, no sólo con la gente que trabaja dentro en ella, sino también con aquellos con los que interactúa fuera de la compañía (Bonifaz, 2012).

### **2.2.2. Desempeño laboral**

#### **a) Evaluación de la tarea**

“El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en información respecto a los empleados y su desempeño en el cargo.” El objetivo primordial es identificar problemas como de supervisión de personal, de integración del empleado a su cargo o a la empresa, no aprovechamiento exigido por el puesto, motivación, etc., para colaborar en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

La evaluación del desempeño es una forma de controlar los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo.

Estas medidas de desempeño también resultan útiles para conceder

ascensos, premios, incentivos, etc., es decir, que de esta forma detectaremos a los mejores elementos para recompensarlos y al mismo tiempo tomar medidas correctivas hacia aquellas personas que tienen rendimiento bajo a las cuales seguramente se deberán entrenar o cambiar de puesto (Bonifaz, 2012).

#### **b) Las habilidades blandas en la gestión directiva**

Oft skills es un término que de manera alterna significa “su empresa necesita que a sus competencias profesionales se añadan sus mejores prácticas interpersonales”. Con esta propuesta humanista ha cambiado la competitividad al interior de las empresas de avanzada, no hay duda que actualmente las empresas están exigiendo las habilidades blandas pertinentes a gerentes y personal de mando medio. La verdadera razón de no tenerlas actualmente, es que muchos de ellos evolucionaron en el tiempo con un perfil diferente, dedicándose a sus responsabilidades desde el lado técnico y en su formación, ni por asomo competitivo no se interesaron en guiarlos por el camino más corto al éxito. Hoy, los trabajadores necesitan ser más comprendidos por sus referentes de poder (antes el padre, cualesquiera sean los resultados, hoy el gerente y/o el jefe por default). Así entonces, entendemos por qué en los diagnósticos situacionales dirigidos a la empresa integral o las áreas específicas de la misma, los indicadores con menor puntaje están referidos a la falta de comunicación y motivación, a la ausencia de trabajo en equipo, a las deficiencias en la retroalimentación como herramienta de mejora, a la inequidad en el trato, y en especial a la falta de un liderazgo deferencial ; esto nos indica que el trabajo ejecutivo del día a día está centrado en mirar desde arriba, y no pisar tierra para saber por lo menos quienes trabajan por nosotros, cómo lo hacen y cuánto apoyo necesitan (Murga, 2014).

#### **c) Manejo del desempeño**

La elección del mejor candidato para un puesto, su orientación en la organización y en las expectativas de su puesto son pasos clave que sientan las bases del éxito del empleado en su trabajo. Sin embargo, es igualmente importante que la organización continúe apoyando al

empleado a medida que éste madura en el puesto. Los supervisores deben brindar guía y retroalimentación para asegurar que el empleado: Comprende las prioridades de la organización y enfoca su trabajo de manera acorde y Adopta un estilo de trabajo coherente con los valores y políticas de la organización.

El ciclo del manejo del desempeño consta de tres componentes:

- Establecer los objetivos del empleado de común acuerdo,
- Brindar retroalimentación al empleado a lo largo del ciclo de desempeño
- Examinar el desempeño pasado y fijar nuevos objetivos.

Cada componente tiene un conjunto particular de pasos y consideraciones, pero comparten varias características clave. Todos los componentes requieren: Ofrecer un mensaje consistente al empleado, Comunicación directa y clara e Implementación consistente del proceso para todo el personal (López, 2001).

#### d) Pasos de una evaluación de desempeño

- **Definir el puesto:** asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- **Evaluar el desempeño en función del puesto:** incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- **Retroalimentación:** comentar el desempeño y los progresos del subordinado (Alles, 2005).

#### e) Evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

Proporciona las ventajas siguientes:

1. Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su

- responsabilidad, asimismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
  3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
  4. Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.
  5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la ARH.
  6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
  7. Es uno de los métodos más completos de evaluación (Chiavenato, 20017).

**f) Manejo del desempeño de los empleados**

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

Métodos de evaluación del desempeño Más de 70% por ciento de los gerentes tienen problemas para hacer una revisión crítica del desempeño de un empleado de bajo desempeño. Evaluar el desempeño de alguien nunca es una tarea fácil, especialmente con empleados que no hacen bien su trabajo, pero los gerentes pueden hacer mejor esta labor mediante cualquiera de los siete métodos de evaluación de desempeño. En la figura 1.

<p><b>Ensayo escrito</b></p> <p>El evaluador escribe una descripción de las fortalezas y debilidades del empleado, desempeño en el pasado y potencial; proporciona sugerencias para mejorar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Fácil de utilizar.</li> <li>- Es más bien una medida de la habilidad de escritura del evaluador que del desempeño laboral del empleado.</li> </ul> <p><b>Incidentes críticos</b></p> <p>El evaluador se enfoca en comportamientos críticos que separan el desempeño efectivo del inefectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ejemplos ricos; basados en el comportamiento.</li> <li>- Consumen mucho tiempo, no se puede cuantificar.</li> </ul> <p><b>Escalas gráficas de calificación</b></p> <p>Método popular que lista un conjunto de factores de desempeño y una escala incremental; el evaluador registra la lista y clasifica a los empleados en cada factor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Proporciona datos cuantitativos; no requiere mucho tiempo.</li> <li>- No proporciona información a detalle sobre el comportamiento en el puesto.</li> </ul> <p><b>Escalas de calificación basadas en el comportamiento (BARS)</b></p> <p>Popular método que combina elementos de un incidente crítico y escalas gráficas de calificación; el evaluador utiliza una escala de calificación, pero son ejemplos de comportamiento normal en el puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Se enfoca en comportamientos específicos y medibles en el puesto.</li> <li>- Requieren mucho tiempo, son difíciles de desarrollar.</li> </ul> <p><b>Comparaciones multipersonales</b></p> <p>Los empleados se clasifican en comparación con otros del mismo grupo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Compara a los empleados entre sí</li> <li>- Difícil con un gran número de empleados; implica aspectos legales.</li> </ul> <p><b>Administración por objetivos (MBO)</b></p> <p>Se evalúa qué tan bien cumplen objetivos específicos los empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Se enfoca en objetivos; orientado a resultados.</li> <li>- Consume mucho tiempo.</li> </ul> <p><b>Evaluación de 360 grados</b></p> <p>Utiliza la retroalimentación de supervisores, empleados y compañeros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Riguroso.</li> <li>- Consume mucho tiempo.</li> </ul>
--

*Figura 1. Métodos de evaluación del desempeño*

**Nota:** (Robbins, S. y Coulter, M., 2010)

**g) Ventajas de la evaluación con base en objetivos cuantificables**

Las ventajas de evaluar con base en el logro de objetivos son casi las mismas que las de la APO: ambas son parte del mismo proceso, son básicas para la administración eficaz y son medios para mejorar la calidad de la administración. En el área de evaluación hay otras ventajas especiales e importantes: evaluar el desempeño con base en objetivos cuantificables tiene la gran ventaja de ser operacional. Las evaluaciones no son diferentes de las tareas que los gerentes realizan, sino que son una revisión de lo que en realidad hicieron como administradores.

Siempre hay preguntas sobre qué tan bien se desempeñó una persona, si las metas se lograron o no y por qué motivos, y cuánto debería

esperarse respecto de la consecución de sus metas; pero se dispone de información sobre lo que una persona hizo, medido contra lo que acordó que era un objetivo razonable. Esta información proporciona sólidos supuestos de objetividad y se reducirá el elemento de mera opinión en una evaluación. Además, la evaluación puede realizarse en una atmósfera en la que los superiores trabajen en cooperación con los subordinados en lugar de sentarse a juzgarlos (Koontz, H. & Weihrich, H. & Cannice, M., 2012).

**h) Evaluación de los administradores como gerentes: sugerencia de un programa**

Los estándares más apropiados para evaluar a los gerentes respecto de sus funciones son los fundamentos de la administración. No es suficiente con una estimación general o evaluar sólo el desempeño de sus funciones básicas, la evaluación debe ir más allá.

El mejor enfoque es utilizar como estándares las técnicas y los principios básicos de la administración. Si son básicos, como han demostrado ser en una amplia variedad de ambientes y cargos gerenciales, deben servir como estándares razonablemente buenos. Tan crudos como puedan ser, y aun cuando fuera necesario cierto juicio para aplicarlos en la práctica, dan al evaluador algunos puntos de comparación para medir qué tan bien comprenden y siguen sus subordinados las funciones de administrar. Definitivamente son más específicos y aplicables a la evaluación que los estándares generales: los hábitos de trabajo y vestido, la cooperación, la inteligencia, el juicio y la lealtad. Al menos enfocan su atención en lo que puede esperarse de un gerente respecto de sus funciones, y al utilizarlos junto con la evaluación del desempeño de planes y metas, pueden ayudar a eliminar gran parte de las debilidades existentes en muchos sistemas de evaluación administrativa.

En suma, el programa de evaluación que se sugiere supone clasificar las funciones del gerente como se hace en el libro y luego tratar cada



función mediante una serie de preguntas, las cuales están diseñadas para reflejar los fundamentos más importantes de la administración en cada área.

Aun cuando la lista completa es de 73 preguntas clave, el formato utilizado, el sistema de calificaciones y las instrucciones para operar el programa son demasiado extensos para tratarlos en este libro, en la tabla 12.1 se presentan unos puntos de control muestra para las áreas de planeación y organización (Koontz, H. & Weihrich, H. & Cannice, M., 2012)

Planeación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Establece el gerente metas a corto y largo plazos para el departamento en términos cuantificables y relacionados de manera positiva con los de sus superiores y los de la compañía?</li> <li>• Al escoger entre alternativas, ¿reconoce el gerente y presta atención especial a los factores limitantes o decisivos en la solución de un problema?</li> <li>• ¿Revisa el gerente periódicamente los planes para ver si siguen siendo consistentes con las expectativas vigentes?</li> </ul>
Organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Delega el gerente autoridad a los subordinados con base en los resultados que se espera de ellos?</li> <li>• ¿Se abstiene el gerente de tomar decisiones en esa área una vez que ha delegado la autoridad a los subordinados?</li> <li>• ¿Instruye el gerente a los subordinados con regularidad, o se asegura de otra forma de que comprenden la naturaleza de las relaciones de línea y staff?</li> </ul>

*Figura 2. Puntos de control muestra para evaluar a los gerentes respecto de sus funciones*

**Nota:** (Koontz, H. & Weihrich, H. & Cannice, M., 2012)

### **i) Un método para la evaluación de equipos**

Para la evaluación del desempeño se ha introducido otro enfoque, cuyos criterios seleccionados son en parte similares a los antes mencionados e incluyen planear, tomar decisiones, organizar, coordinar, integrar personal, motivar y controlar; aunque también pueden incluirse otros, como las habilidades en ventas.

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

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

Este enfoque se ha utilizado no sólo en la evaluación, sino también en seleccionar a los candidatos a promoción, en el desarrollo del personal y hasta para tratar el alcoholismo. Las ventajas sugeridas por los creadores de este enfoque incluyen un alto grado de precisión en la evaluación de personas, ya que se tienen varias respuestas en vez de sólo la opinión del superior. El programa puede utilizarse para identificar prejuicios de los calificadores (como siempre calificar alto o bajo, o dar esas calificaciones a ciertos grupos de personas, como mujeres o integrantes de justos, ya que participan en la selección de los criterios de evaluación al igual que los calificadores, y también permite comparar a los individuos entre sí. Aunque este enfoque ha sido utilizado por una variedad de empresas, parece que es necesaria una mayor evaluación (Koontz, H. & Weihrich, H. & Cannice, M., 2012).

**j) Aplicación de software a la revisión del desempeño**

Tanto el supervisor como el subordinado a menudo reciben con desagrado la revisión anual del desempeño, de hecho, quita tiempo. Un estudio de la Cornell University encontró que en las empresas grandes los gerentes dedican cerca de seis horas al año a cada empleado. En fecha más reciente, varias compañías desarrollaron programas de software que pueden hacer más congruentes las evaluaciones entre superiores, ya que proporcionan una estructura para la evaluación: la que se hace en papel puede reemplazarse o complementarse con una realizada en la red. Por supuesto, el programa de cómputo no es un sustituto de la interacción humana entre el superior y el subordinado;

sin embargo, puede incluir varias características valiosas.

El gerente puede llenar electrónicamente la forma de evaluación que después pueden revisar otros gerentes, quienes aportarían comentarios adicionales, incluso el empleado mismo puede comentarla antes de enviarla al departamento de recursos humanos. La base de datos se utilizaría entonces para identificar necesidades de capacitación, desarrollo gerencial y a los individuos que ya están listos para promociones a otro puesto dentro de la organización. Los gerentes que no presentan las evaluaciones de sus empleados a tiempo pueden recibir recordatorios automáticos a través del programa informático, lo que aumenta la terminación a tiempo de las evaluaciones. Si bien no evita la a menudo temida evaluación anual, puede ahorrar tiempo y facilitar esta importante tarea (Koontz, H. & Weihrich, H. & Cannice, M., 2012).

#### **k) Pago por desempeño**

Tal vez no haya un tema más controversial que la relación entre la evaluación del desempeño y el pago. En General Electric (GE) se paga a los trabajadores por su desempeño: se les pagan bonos cuando logran metas desafiantes, en vez de recompensarlos por su título o antigüedad en el servicio. Tal enfoque requiere que las metas sean claras y las personas sepan qué se espera de ellas. También debe explicarse a los empleados cuál es la compensación total, que incluye prestaciones adicionales; por ejemplo, en una universidad los miembros del personal académico reciben ciertas prestaciones que muestran no sólo el salario anual, sino también la contribución de la universidad al plan de salud, el programa de asistencia para el personal académico, seguros de vida, dental, por incapacidad prolongada, por accidentes en viajes, compensación de los trabajadores, impuesto del seguro social y la contribución de la universidad al plan de retiro. La recompensa debe ser oportuna, es decir, debe entregarse poco después del trabajo bien hecho. El grupo GE Medical Systems, por ejemplo, tiene un programa Quick Thanks que permite a los empleados nominar a un colega por un desempeño excepcional, y el certificado de regalo de 25 dólares puede

utilizarse en tiendas y restaurantes selectos. El efecto psicológico positivo puede ser más importante que la recompensa monetaria.

Un aumento de sueldo pocas veces puede ser revertido, un bono, en cambio, puede ser contingente a un desempeño sobresaliente. Steven Kerr de GE recomienda una compensación variable basada en el desempeño, pero también reconoce que esto puede no ser adecuado en algunos países. Un bono en efectivo podría considerarse soborno en Japón, porque puede percibirse como un pago por un trabajo que es parte del puesto. Algunos empleados también pueden preferir vacaciones adicionales en lugar de un pago en efectivo. Por tanto, al utilizar la compensación variable deben tomarse en cuenta las diferencias culturales.

¿Debería pagarse a los doctores por su desempeño? Ésta es la gran pregunta que se hizo a 80 médicos en las especialidades de psiquiatría, neurología, pediatría general, así como medicina para adolescentes y emergencia médica en el Hospital Infantil de Oakland, California. El plan propuesto proporcionaría bonos a los doctores en lugar de pagarles por el tiempo trabajado. Aun cuando los criterios de desempeño no están muy claros, podrían incluir la cantidad de consultas y otros factores. La mayoría de los médicos se opuso a esto, argumentando que el plan de incentivos haría que pasaran menos tiempo con cada paciente, prestarían más atención a los de su consulta privada y menos a los cubiertos por Medi-Cal. Si bien el pago por desempeño generalmente se acepta en las compañías, el concepto puede ser más difícil de aplicar en ciertos campos, como la atención médica (Koontz, H. & Weihrich, H. & Cannice, M., 2012).

#### 1) Dimensiones

Según (Cristóbal, J. & Armijo, A., 2005), propone las siguientes dimensiones:

- **Eficacia**

La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de

cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.

**Cobertura.** La cobertura es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrece, una institución pública es capaz de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. El porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones, es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar. Dependiendo de los objetivos y metas particulares que se plantee una institución, su cobertura puede tener una expresión en términos geográficos, en términos de un universo o de una demanda potencial a cubrir.

**Focalización.** Este concepto se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecida.

Capacidad para cubrir la demanda actual Este tipo de medidas de eficacia dice relación con la capacidad que tiene una institución pública para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios. Este tipo de mediciones son más restringidas que las de cobertura y focalización, debido a que independientemente de cuál sea nuestra "demanda potencial", sólo nos dicen que parte de la demanda real que enfrentamos, somos capaces de satisfacer en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas.

- **Eficiencia:**

La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”.

Un indicador clásico de eficiencia es el costo unitario de producción o costo promedio, el cual relaciona la productividad física y el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicio. En el ámbito de las instituciones públicas existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física, relacionando nivel de actividad, expresado por ejemplo como número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., y nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.).

Otro grupo importante de indicadores de eficiencia son los orientados a medir la productividad media de los factores: cuantas unidades de producto se obtienen en promedio por cada unidad de factor. (Cristóbal, J. & Armijo, A., 2005)

- **Economía**

Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos. Otro tipo importante de indicadores de economía son aquellos que relacionan el nivel de recursos financieros utilizados en la provisión de prestaciones y servicios con los gastos administrativos incurridos por la institución. En algunos países, por ejemplo, la participación de los gastos administrativos en los gastos totales del sector público se considera como una buena aproximación a las ganancias globales de eficiencia en el conjunto del sector (Cristóbal, J. & Armijo, A., 2005)

- **Calidad**

La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en

forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención.

La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios. Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas (Cristóbal, J. & Armijo, A., 2005)

### **2.2.3. Definiciones conceptuales**

#### **Eficacia**

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello (Cristóbal, J. & Armijo, A., 2005)

#### **Eficiencia**

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible” (Cristóbal, J. & Armijo, A., 2005)

#### **Economía**

Este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos,

especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio (Cristóbal, J. & Armijo, A., 2005)

### **Gestión del desempeño” (GD)**

Es un proceso sistemático a través del cual una organización involucra a todos sus empleados/as en el mejoramiento de la eficacia de la organización mediante la: Evaluación regular del logro de los objetivos de desarrollo; la medición del nivel de actividad que aporta un “valor agregado” y la evaluación regular de las metas de desarrollo en curso (Whitehead , C. & Pankhurst, M., 2009).

### **Sistema de Gestión del Desempeño (SGD)**

Es un proceso que consiste en registrar el desempeño de manera formal, ya sea sobre el papel o en documentos virtuales. Comprende otros posibles componentes formales – enlaces a recompensas, a gestión del talento – cuya coordinación o propiedad recae sobre Recursos Humanos (Whitehead , C. & Pankhurst, M., 2009).

### **La Gerencia.**

Una organización, pública o privada, es una unidad social o conjunto de personas que están relacionadas según cierto orden y realizan actividades que procuran alcanzar una o varias finalidades (Arnoletto, 2014)

## **2.3. Formulación de hipótesis**

### **2.3.1. Hipótesis general**

Los roles gerenciales influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

### **2.3.2. Hipótesis específicas**

- a) El rol interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- b) El rol informativo influye significativamente en el desempeño laboral de



los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

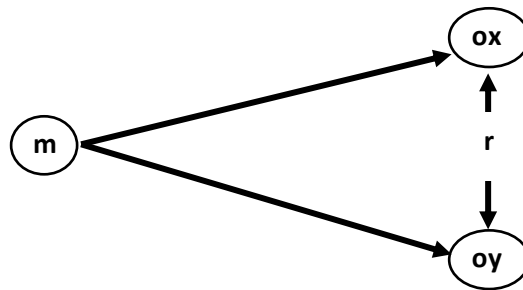
- c) El rol de toma de decisiones influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1. Diseño de la investigación

#### 3.1.1. Tipo

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



Dónde:

m = muestra

ox = Roles gerenciales

oy = Desempeño laboral

r = Relación entre las variables

#### 3.1.2. Enfoque

La presente investigación tiene enfoque cualitativo y cuantitativo

### 3.2. Población y muestra.

#### 3.2.1. Población.

La población de estudio está conformada por lo siguiente:

Docentes	N°
Decanos	13
Directores	33
Secretarios académicos	13
Total	59

Información recopilada de la oficina de Recursos Humanos de la Universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión

### 3.2.2. Muestra

En este trabajo de investigación se aplicó la fórmula de población finita para hallar la muestra necesaria:

$$m = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

m= Muestra necesaria

N = población

Z = nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de no éxito

e = Error muestral

Remplazando tenemos:

$$Z^2 = 3.84 \quad p = 0.5 \quad q = 0.5 \quad N = 59 \quad e^2 = 0.0025$$

Obtenido como resultado: 51.26

Según la fórmula de la muestra ajustada

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Se tiene:

n = Muestra ajustada

n' = Muestra hallada con la fórmula de población finita

N = Población

Entonces

n = ?

n' = 51.26

N = 59

Por lo tanto, la muestra ajustada es 27.4 Docentes, la cual se divide en:

Docentes	Nº	% de 60	% de 60 * 27	Muestra
Decanos	13	0.220	5.94	6
Directores	33	0.559	15.10	15
Secretarios Académicos Administrativos	13	0.220	5.94	6
Total	59	1.00		27

**Tabla 1: Muestra por Facultades y Escuela Profesionales**

<b>Facultades</b>	<b>Decanos</b>	<b>Secretarios</b>	<b>Directores de Escuela</b>
Ciencias Empresariales	X		
Escuela de Gestión en turismo y Hotelería			X
Escuela de Negocios Internacionales			X
Ciencias Sociales	X	X	
Escuela de Trabajo Social			X
Escuela de Sociología			X
Ciencias			
Escuela de Matemática Aplicada			X
Bromatología y Nutrición		X	
Escuela de Bromatología y Nutrición			X
Ciencias Económicas Contables y Financieras	X		
Escuela de Economía			X
Ingeniería Química	X		
Ingeniería Pesquera		X	
Educación		X	
Escuela de Primaria			X
Escuela de Educación Inicial			X
Ingeniería Civil	X		
Derecho y Ciencias Políticas	X	X	
Ingeniería Agrarias, Industrias Alimentarias y Ambiental		X	
Escuela de Ingeniería ambiental			X
Escuela de Enfermería			X
Escuela de Medicina Humana			X
Escuela de Ingeniería Química			X
Escuela de Ingeniería Industrial			X
Escuela de Ingeniería de Sistemas			X

### 3.3. Operacionalización de las variables

#### Variable X

Variable	Dimensión	Indicador
Roles gerenciales	Rol interpersonal	Representante
		Líder
		Enlace
	Rol Informativo	Monitor
		Divulgador
		Vocero
	Rol de toma decisiones	Emprendedor
		Mediador de conflictos
		Asignador de recursos
Negociador		

**Fuente:** Según (Hitt, Black, & Porter, 2006)

#### Variable Y

Variable	Dimensión	Indicador
Desempeño laboral	Eficacia	Logro de objetivos
		Actitudes
		Efectividad
	Eficiencia	Productividad
		Competencia
		Liderazgo
	Calidad	Responsabilidad
		Atención
		Satisfacción
	Economía	Distribución
		Recursos
		Presupuesto

**Fuente:** En base a los criterios (Bisetti, 2015).

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

#### 3.4.1. Técnicas

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

#### 3.4.2. Descripción Instrumentos

Para el recojo de información se utilizará un cuestionario estructurado de

48 preguntas, 24 para los roles gerenciales según (Fierro, 2015) y 24 preguntas del desempeño laboral según (Bisetti, 2015).

### 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

Habiendo obtenidos los datos para su procesamiento, se tabularon usando la Escala de Stanones, estableciendo lo siguiente:

Nivel	Rango
Bajo	$\leq 2$
Medio	3
Alto	$\geq 4$

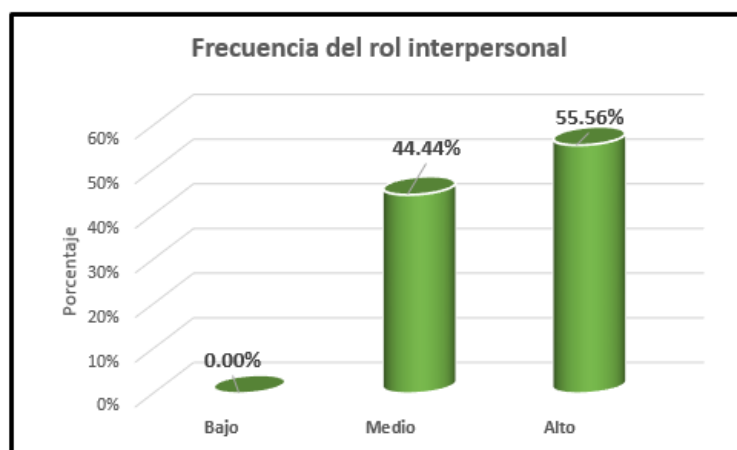
## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1. Análisis de Resultados

En la tabla 2, nos muestra que el rol interpersonal es alto en las autoridades de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión la cual alcanza un nivel alto con un 55.56%, predominando su rol de representantes, líderes de su facultad y siempre se mantiene en contacto con las demás autoridades de la Universidad de la Comunidad de Huacho.

**Tabla 2. Frecuencia del rol interpersonal**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	0	0.00
	Medio	12	44.44
	Alto	15	55.56
	Total	27	100.00

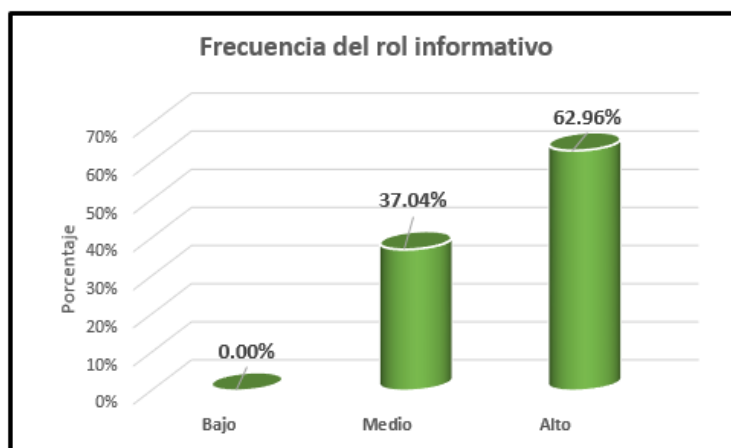


**Figura 3. Frecuencia del rol interpersonal**

En la tabla 3, nos muestra que el rol informativo es alto en las autoridades de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión la cual alcanza un nivel alto con un 62.96%, predominando su rol en monitor o informador, divulgador y vocero de su facultad.

**Tabla 3. Frecuencia del rol informativo**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	0	0.00
	Medio	10	37.04
	Alto	17	62.96
	Total	27	100.00



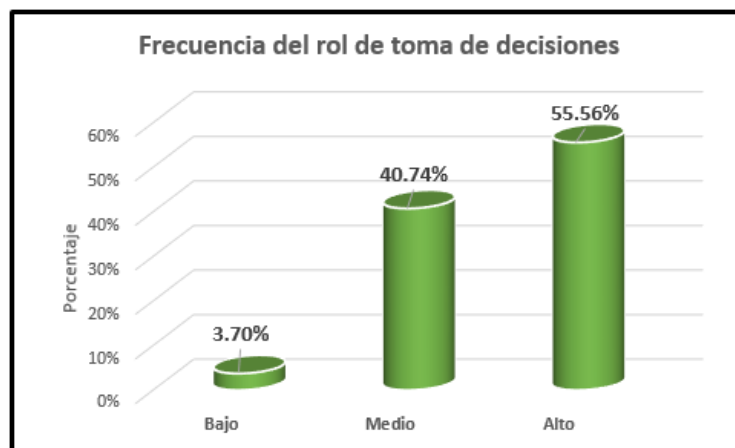
**Figura 4. Frecuencia del rol informativo**



En la tabla 4, nos muestra que el rol de toma decisiones es alto en las autoridades de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión la cual alcanza un nivel alto con un 55.56%, predominando su rol en ser emprendedores, mediador de conflictos, distribuye los recursos tangibles, es un negociador cuando existe algún problema en su facultad.

**Tabla 4. Frecuencia del rol de toma de decisiones**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	1	3.70
	Medio	11	40.74
	Alto	15	55.56
	Total	27	100.00

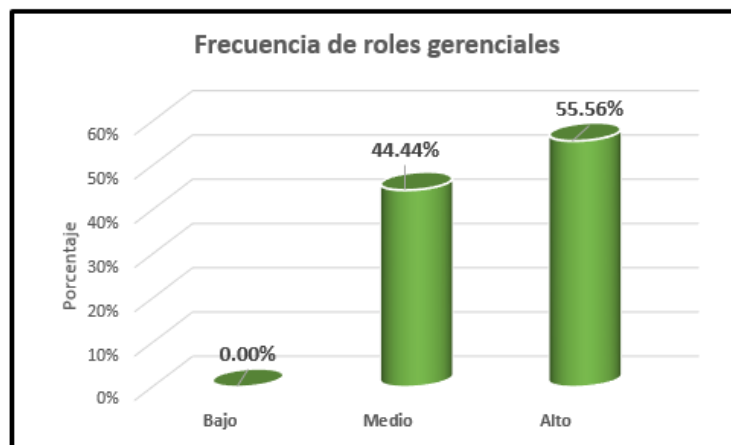


**Figura 5. Frecuencia del rol de toma de decisiones**

En la tabla 5, nos muestra que los roles gerenciales son altos en las autoridades de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión la cual alcanza un nivel alto con un 55.56%, predominando su rol interpersonal, informativo y de toma de decisiones

**Tabla 5. Frecuencia de roles gerenciales**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	0	0.00
	Medio	12	44.44
	Alto	15	55.56
	Total	27	100.00

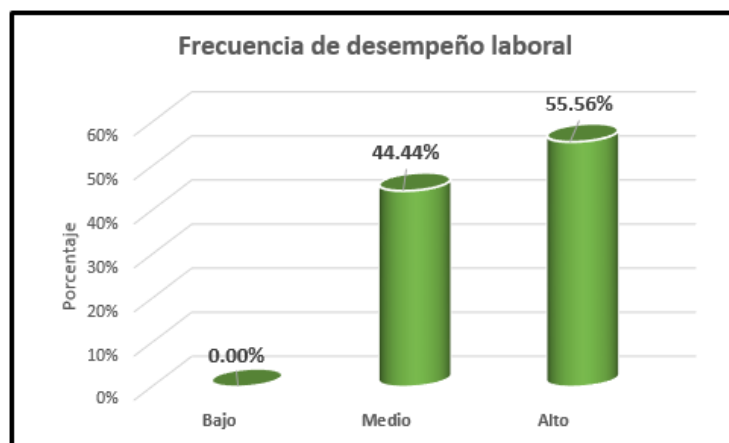


**Figura 6. Frecuencia de los roles gerenciales**

En la tabla 6, nos muestra que las autoridades de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión opinan que sus colaboradores tienen un buen desempeño laboral, quienes alcanza un nivel alto con un 55.56%, predominando la eficacia eficiencia, calidad y economía.

**Tabla 6. Frecuencia de desempeño laboral**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	0	0.00
	Medio	12	44.44
	Alto	15	55.56
	Total	27	100.00

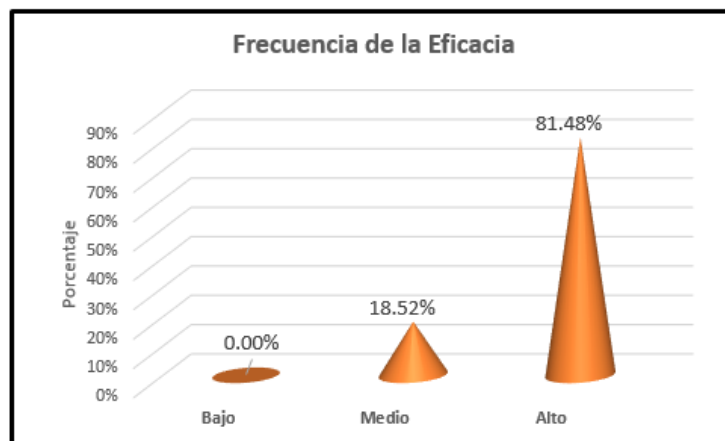


**Figura 7. Frecuencia del desempeño laboral**

En la tabla 7, nos muestra que las autoridades de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión opinan que sus colaboradores alcanzan un nivel alto con un 81.48% de eficacia, quienes logran sus objetivos trazados, tienen actitudes positivas y son efectivos en su desempeño laboral.

***Tabla 7. Frecuencia de la eficacia***

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	0	0.00
	Medio	5	18.52
	Alto	22	81.48
	Total	27	100.00

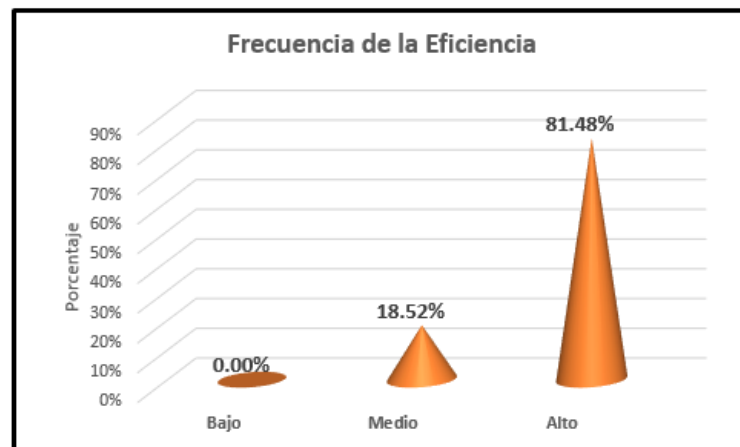


***Figura 8. Frecuencia de la eficacia***

En la tabla 8, nos muestra que las autoridades de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión opinan que sus colaboradores alcanzan un nivel alto con un 81.48% de eficiencia, quienes tienen una buena productividad, son competentes y son líderes en su desempeño laboral.

**Tabla 8. Frecuencia de la eficiencia**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	0	0.00
	Medio	5	18.52
	Alto	22	81.48
	Total	27	100.00

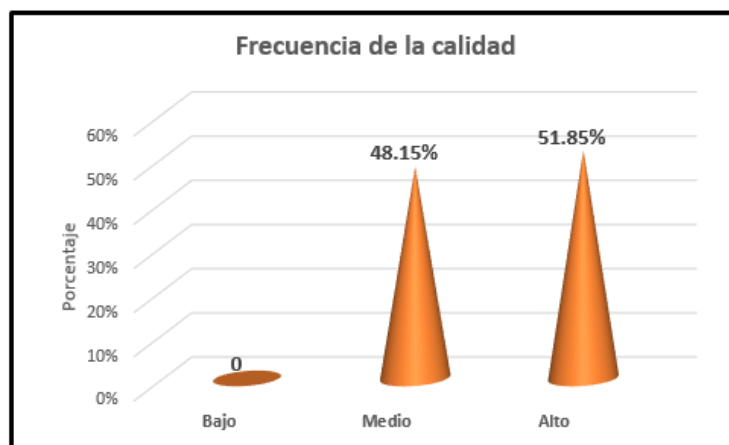


**Figura 9. Frecuencia de la eficiencia**

En la tabla 9, nos muestra que las autoridades de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión opinan que sus colaboradores alcanzan un nivel alto con un 51.85% de calidad, quienes tienen responsabilidad, una atención personalizada y satisfacen a sus usuarios, por ende, tienen un buen desempeño laboral.

**Tabla 9. Frecuencia de la calidad**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	0	0.00
	Medio	13	48.15
	Alto	14	51.85
	Total	27	100.00

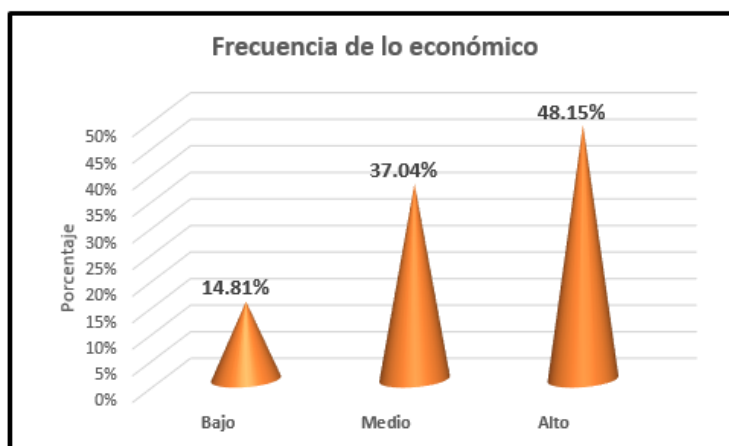


**Figura 10. Frecuencia de la calidad**

En la tabla 10, nos muestra que las autoridades de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión opinan que sus colaboradores alcanzan un nivel alto con un 48.15% de lo económico, quienes realizan un buen presupuesto, dosifican sus recursos y distribuyen bien su parte económica.

**Tabla 10. Frecuencia de lo económico**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	4	14.81
	Medio	10	37.04
	Alto	13	48.15
	Total	27	100.00



**Figura 11. Frecuencia de lo económico**

## 4.2. Constrastación de hipótesis

### a) Hipótesis específica 1

El rol interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Para probar si existe influencia significativa entre el rol interpersonal y el desempeño laboral de los colaboradores, usamos la prueba de correlación de Pearson; entonces proponemos la siguiente hipótesis estadísticas:

H<sub>0</sub>: El rol interpersonal no influye en el desempeño laboral

H<sub>a</sub>: El rol interpersonal influye en el desempeño laboral

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 11, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.000, y una correlación de Pearson de 0.771.

Concluimos que: Rechazamos la hipótesis nula, aceptando que existe una correlación positiva considerable del 0.771 muy significativa entre el rol interpersonal y el desempeño laboral de los colaboradores.

***Tabla 11. Correlaciones del rol interpersonal y desempeño laboral***

		Rol Interpersonal	Desempeño laboral
Rol Interpersonal	Correlación de Pearson	1	,771**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	27	27
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,771**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	27	27

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



**b) Hipótesis específica 2**

El rol informativo influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Para probar si existe influencia significativa entre el rol informativo y el desempeño laboral de los colaboradores, usamos la prueba de correlación de Pearson; entonces proponemos la siguiente hipótesis estadísticas:

H<sub>0</sub>: El rol informativo no influye en el desempeño laboral

H<sub>a</sub>: El rol informativo influye en el desempeño laboral

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 12, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.000, y una correlación de Pearson de 0.553.

Concluimos que: Rechazamos la hipótesis nula, aceptando que existe una correlación positiva media del 0.553 muy significativa entre el rol informativo y el desempeño laboral de los colaboradores.

***Tabla 12. Correlaciones del rol informativo y desempeño laboral***

		Desempeño	
		Rol informativo	laboral
Rol informativo	Correlación de Pearson	1	,553**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	27	27
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,553**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	27	27

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

c) **Hipótesis específica 3**

El rol de toma de decisiones influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Para probar si existe influencia significativa entre el rol de toma de decisiones y el desempeño laboral de los colaboradores, usamos la prueba de correlación de Pearson; entonces proponemos la siguiente hipótesis estadísticas:

H<sub>0</sub>: El rol de toma de decisiones no influye en el desempeño laboral

H<sub>a</sub>: El rol de toma de decisiones influye en el desempeño laboral

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 13, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.000, y una correlación de Pearson de 0.555.

Concluimos que: Rechazamos la hipótesis nula, aceptando que existe una correlación positiva media del 0.555 muy significativa entre el rol de toma de decisiones y el desempeño laboral de los colaboradores.

***Tabla 13. Correlaciones del rol de toma de decisiones y desempeño laboral***

		Toma de decisiones	Desempeño laboral
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	1	,555**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	27	27
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,555**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	27	27

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

**d) Hipótesis general**

Los roles gerenciales influyen significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Para probar si existe influencia significativa entre los roles gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores, usamos la prueba de correlación de Pearson; entonces proponemos la siguiente hipótesis estadísticas:

H<sub>0</sub>: Los roles gerenciales no influyen en el desempeño laboral

H<sub>a</sub>: Los roles gerenciales influyen en el desempeño laboral

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 14, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.000, y una correlación de Pearson de 0.766.

Concluimos que: Rechazamos la hipótesis nula, aceptando que existe una correlación positiva considerable del 0.766 muy significativa entre los roles gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores.

***Tabla 14. Correlaciones de los roles gerenciales y desempeño laboral***

		Roles gerenciales	Desempeño laboral
Roles gerenciales	Correlación de Pearson	1	,766**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	27	27
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,766**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	27	27

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

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Discusión

Según **Pacheco, Y., & Molina, Y., & Arévalo, J. (2017)**, en su trabajo de investigación titulado “Los roles gerenciales de Mintzberg: Una evidencia empírica en la universidad”, concluyo que los resultados dejaron ver que los directores como líderes de los procesos académicos tienen una variedad de responsabilidades, es decir, su papel dentro de la Universidad es multifacético, por lo tanto, sus tareas tienden a incluir una variedad de funciones como administradores (del tiempo, del ambiente de trabajo, de la visión curricular y de las relaciones públicas externas). **Escobar L. & Mendoza A. (2016)**, en su trabajo de investigación titulado “El Rol Gerencial y la Dirección Estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica – año 2015”. Concluye que se ha evidenciado que el Rol Gerencial y la Dirección Estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=0.64$  la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que mejora el Rol Gerencial del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, mejora Correlativamente la Dirección Estratégica. **Fierro, Z. (2015)**, en su trabajo de investigación titulado: “Roles Gerenciales del Personal Directivo y la Eficiencia Laboral del Personal Administrativo en La Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2012. Concluye que a través de la investigación se ha determinado que los roles gerenciales del personal directivo no se relacionan de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de  $z^2 (gl=6) = 13.90$  la misma que tiene asociado una probabilidad  $P = 0,5$ . Por otro lado se ha determinado que la intensidad de la relación obtenida es del 66% que se tipifica como una relación alta.

Nosotros coincidimos con **Pacheco, Y., & Molina, Y., & Arévalo, J. (2017)**,

**Escobar L. & Mendoza A. (2016)**, por hemos demostrado que existe una correlación positiva considerable del 76.6% muy significativa entre los roles gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores; pero no estamos de acuerdo con **Fierro, Z. (2015)**. Por lo tanto, demostramos la relación entre las dos variables.

**Fierro, Z. (2015)**, en su trabajo de investigación titulado: "Roles Gerenciales del Personal Directivo y la Eficiencia Laboral del Personal Administrativo en La Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2012". Concluye que se ha determinado que los roles gerenciales del personal directivo en su dimensión interpersonal no se relacionan de forma positiva y significativa: con la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de  $z^2 (gl=6) = 26,710$  la misma que tiene asociado una probabilidad  $p = 0,5$ .

Nosotros no coincidimos con **Fierro, Z. (2015)**, Por hemos demostrado que existe una correlación positiva considerable del 77.1% muy significativa entre el rol interpersonal y el desempeño laboral de los colaboradores, Por lo tanto, demostramos la relación entre la dimensión del rol interpersonal y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

**Fierro, Z. (2015)**, en su trabajo de investigación titulado: "Roles Gerenciales del Personal Directivo y la Eficiencia Laboral del Personal Administrativo en La Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2012". Concluyó respecto a los roles gerenciales del personal directivo en su dimensión informativo no se relaciona. de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de  $z^2 (gl=6) = 20,81$  la misma que tiene asociado una probabilidad  $P = 0,5$ .

Nosotros no coincidimos con **Fierro, Z. (2015)**, Por hemos demostrado que existe una correlación positiva media del 55.3% muy significativa entre el rol informativo y el desempeño laboral de los colaboradores. Por lo tanto,

demostramos la relación entre la dimensión del rol informativo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Según **Sarabia, K. & Sarabia, Y. (2017)**, en su trabajo de investigación titulado “Los roles, tipo de decisiones y habilidades gerenciales que tienen Los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña legalmente Constituidas”. Concluye que el tipo de decisión tomada por los gerentes de las empresas de Ocaña son operativas, ya que sus decisiones son tomadas de acuerdo a lo que se presente en el día a día, es decir siendo estas rutinarias y en cuanto a sus estrategias, no se le da la importancia necesaria, debido a que las más desarrolladas son normalmente las mismas, como lo son promociones, publicidad y valor agregado. **Fierro, Z. (2015)**, en su trabajo de investigación titulado: “Roles Gerenciales del Personal Directivo y la Eficiencia Laboral del Personal Administrativo en La Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2012”. Concluye que en lo que refiere a los roles gerenciales del personal directivo en su dimensión decisoria no se relaciona de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de  $z^2 (gl=6) = 52.46$  la misma que tiene asociado una probabilidad  $P = 0,5$ .

Nosotros coincidimos con **Sarabia, K. & Sarabia, Y. (2017)**, demostrando que existe una correlación positiva considerable del 76.6% muy significativa entre los roles gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores, pero no coincidimos con **Fierro, Z. (2015)**. Por lo tanto, demostramos la relación entre la dimensión rol de toma de decisiones y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

## 5.2. Conclusiones

- a) En la hipótesis específica 1, se demostró que existe una correlación positiva considerable del 0.771; por lo que aseveramos el rol interpersonal influye muy significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores; esto implica que el rol de representantes, líderes de su facultad y los contactos con las autoridades de la Universidad y con las diferentes instituciones

públicas y privadas, redundan en un adecuado desenvolvimiento en las labores que realizan sus colaboradores en las diferentes facultades que dirigen.

- b) En la hipótesis específica 2, se demostró que existe una correlación positiva media del 0.553; por lo que queda demostrado que el rol informativo influye muy significativamente sobre el desempeño laboral de los colaboradores; predominando su rol de monitor o informador, divulgador y vocero de su facultad, la cual permite un desenvolvimiento en las labores que realizan sus colaboradores en las diferentes oficinas de sus facultades.
- c) En la hipótesis específica 3, se demostró que existe una correlación positiva media del 0.555, por lo que queda demostrado que el rol de toma de decisiones influye muy significativamente sobre el desempeño laboral de los colaboradores; ya que las autoridades tienen roles de emprendedores, mediador de conflictos, distribuye los recursos tangibles, es un negociador cuando existe algún problema en su facultad.
- d) En la hipótesis general, se demostró que existe una correlación positiva considerable del 0.766, por lo que queda demostrado que los roles gerenciales influyen muy significativamente sobre el desempeño laboral de los colaboradores; por lo tanto, cuando las autoridades realizan bien sus roles gerenciales los colaboradores van a cumplir con los objetivos trazados por la facultad.

### **5.3. Recomendaciones**

- a) Las autoridades de las facultades llámese decanos, secretarios académicos y directores de escuela tienen que monitorear constantemente como sus colaboradores se desempeñan con el fin de detectar sus debilidades, para corregirlas oportunamente.
- b) Las autoridades deben tener presente el rol interpersonal en lo que respecta al liderazgo, ellos son los que tienen que promover nuevos liderazgos entre sus colaboradores.
- c) Realizar talleres de toma de decisiones, así poder estar las autoridades y colaboradores preparados para solucionar algún problema que se susciten en

su facultad.

- d) El desempeño de los colaboradores siempre se debe estar evaluando para comprobar si se viene cumpliendo con los objetivos trazados por la facultad.
- e) Realizar talleres de gerencia para las autoridades y así poder elevar la efectividad en sus quehaceres diarios.



## CAPÍTULO VI

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 6.1. Fuentes Bibliográficas

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Arnoletto, E. (2014). *Fundamentos de la Administración de organizaciones*. Córdoba Argentina: EUMED.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de Habilidades directivas*. Tlalneantla, México: Red Tercer Milenio S.C.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hernandez, S. y etal. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Jones, G. & Georges, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw - Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H. & Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S. y Judge, T. . (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Whitehead , C. & Pankhurst, M. (2009). *Libro de recursos sobre Gestión de Personal para el jefe/a inmediato*. Londres - Inglaterra: People In Aid .

#### 6.2. Fuentes Hemerográficas

- Cristóbal, J. & Armijo, A. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf)
- López, A. (2001). *Manejo de los recursos humanos: Una guía práctica para*

organizaciones no gubernamentales. Serie Recursos para el éxito, 1. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de <https://www.cbd.int/doc/pa/tools/Manejo%20de%20los%20recursos%20humanos.pdf>

Pacheco, Y., Molina, Y. & Arévalo, J. (2017). Los roles gerenciales de Mintzberg: Una evidencia empírica en la universidad. I+D Revista de Investigaciones, 10(2), julio – diciembre de 2017. Recuperado el 06 de Octubre de 2017, de <http://udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/139/112>

### 6.3. Fuentes Documentales

Bieza, A. (2011). Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la escuela básica nacional "Creación Chaguaramos II". Valencia, Estado Carabobo, Venezuela.

Bisetti, J. (2015). Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución Armada del Perú, 2015. Lima. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/110/bisetti\\_tj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/110/bisetti_tj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Escobar, L. & Mendoza, A. (2016). El Rol Gerencial y la Dirección Estratégica del personal Administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica – Año 2015. Tesis para optar el título de profesional de Licenciado en Administración, Huancavelica. Recuperado el 06 de Octubre de 2017, de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1198/TP-UNH-ADMIN-00135.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fierro, Z. (2015). Roles gerenciales del personal directivo y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica- Año 2012. Tesis para optar el título de profesional de Licenciado en Administración. Recuperado el 05 de Octubre de 2017, de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/81/TP%20-%20UNH%20ADMIN.%2000076.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sarabia, K y Sarabia, Y. (2017). Los roles, tipos de decisiones y habilidades gerenciales que tienen los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña

legalmente constituidas. Tesis para optar el título de Administrador de empresas, OCaña -Colombia. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1783/1/30756.pdf>

#### **6.4. Fuentes Electrónicas**

Murga, O. (2014). El Portal del Capital Humano. Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de Las habilidades blandas en la gestión directiva: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/las-habilidades-blandas-en-la-gestion-directiva/>

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 01: MATRIZ DE  
CONSISTENCIA**

**ROLES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ  
FAUSTINO SANCHEZ CARRIÓN, 2017**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES, DIMENSIONES E</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p align="center"><b>Problema General</b></p> <p>¿En qué medida los roles gerenciales influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?</p>	<p align="center"><b>Objetivo General</b></p> <p>Analizar en qué medida los roles gerenciales influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.</p>	<p align="center"><b>Hipótesis General</b></p> <p>Los roles gerenciales influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.</p>	<p align="center"><b>Variable X</b></p> <p align="center"><b>Roles gerenciales</b></p> <p>a) <b>Rol interpersonal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante</li> <li>• Líder</li> <li>• Enlace</li> </ul> <p>b) <b>Rol informativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor</li> <li>• Divulgador</li> <li>• Vocero</li> </ul>	<p align="center"><b>Tipo de Investigación</b> Aplicada</p> <p align="center"><b>Diseño de Investigación</b> No experimental transeccional, correlacional causal</p> <p align="center"><b>Técnica</b> Encuesta</p>
<p align="center"><b>Problemas Específicos</b></p> <p>a) ¿En qué medida el rol interpersonal influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?</p>	<p align="center"><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a) Demostrar la influencia del rol interpersonal en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.</p>	<p align="center"><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>a) El rol interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.</p>	<p>c) <b>Rol de toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprendedor</li> <li>• Mediador de conflictos</li> <li>• Asignador de recursos</li> <li>• Negociador</li> </ul>	<p align="center"><b>Universo</b> 59 autoridades (Decanos, secretarios académicos administrativos y Directores de Escuela)</p> <p align="center"><b>Muestra</b> 27 autoridades</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>b) ¿En qué medida el rol informativo influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?</p> <p>c) ¿En qué medida el rol de toma de decisiones influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>b) Demostrar la influencia del rol informativo en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.</p> <p>c) Demostrar la influencia del rol de toma de decisiones en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>b) El rol informativo influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.</p> <p>c) El rol de toma de decisiones influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.</p>	<p><b>Variable Y Desempeño laboral</b></p> <p>a) <b>Eficacia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros de objetivos</li> <li>• Actitudes</li> <li>• Efectividad</li> </ul> <p>b) <b>Eficiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Competencia</li> <li>• Liderazgo</li> </ul> <p>c) <b>Calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Atención</li> <li>• Satisfacción</li> </ul> <p>b) <b>Economía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución</li> <li>• Recursos</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>	<p><b>Estadístico de prueba</b></p> <p>Coefficiente de correlación de Pearson</p>

## ANEXO N° 02

### CUESTIONARIO ROLES GERENCIALES

#### Encuesta

**Instrucciones:** Estimadas funcionarios la presente encuesta tiene el propósito de recopilar información sobre la Los roles gerenciales que usted realiza en las oficinas que Ud. dirige, para lo cual le agradezco seleccionar la opción y marcar con una “X” en el recuadro respectivo, tiene carácter de anónima y su procesamiento será reservado por lo que le pedimos SINCERIDAD en sus respuestas.

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indeciso	3
De Acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

#### Interpersonal

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la institución					
2	En su centro de labores es aceptado por los empleados y demás funcionarios de la institución					
3	La descripción de los cargos y funciones del personal administrativo nivel institucional están bien definidas.					
4	Se implementan políticas y procedimientos claros para la eficiencia laboral del personal administrativo a nivel					
5	El diseño de la estructura organizacional institucional es la más adecuada para la eficiencia del personal administrativo.					
6	La estructura organizacional de la institución permite que las metas y objetivos propuestos se puedan cumplir.					
7	La acción de supervisión a nivel institucional se basa en algún tipo de liderazgo					
8	La visión, misión y los objetivos tienen énfasis en la eficiencia laboral del personal administrativo.					
9	En la institución se tienen políticas de promoción y ascenso para recompensar el desempeño del personal administrativo.					
10	El gerente o director de la institución tiene un trato equitativo al personal sin distinción del puesto que ocupa.					

## **Informativo**

<b>N°</b>	<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Al personal administrativo de la institución ud. le proporciona la información de manera oportuna y confiable.					
<b>2</b>	A nivel institucional se han implementado con equipos y tecnología para la accesibilidad del personal administrativo en brindar mejor					
<b>3</b>	El proceso gerencial a través de la estructura organizacional permite proporcionar una mejor información					
<b>4</b>	Es posible que la gestión. institucional basado en los sistemas de información facilite el proceso de gestión y el flujo de información.					
<b>5</b>	En la institución el personal administrativo entiende a la gestión como el proceso que permite planear, organizar, dirigir y controlar las actividades.					
<b>6</b>	Para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo de la institución conocen que se tiene que planear y organizar los recursos institucionales.					
<b>7</b>	En la gestión de la institución se implementa las políticas: estrategias, acciones y procedimientos de manera coordinada e informada.					
<b>8</b>	En la institución se hace uso de herramientas de gestión para favorecer en la eficiencia del personal administrativo.					
<b>9</b>	El personal administrativo coordina de manera adecuada y oportuna las actividades y proyectos institucionales.					
<b>10</b>	En la institución las líneas de mando son conocidas y están definidas para el logro de objetivos institucionales.					

## **Decisorio**

<b>N°</b>	<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Para el logro de los objetivos de la institución se realiza una adecuada utilización de todos los recursos disponibles					
<b>2</b>	A nivel de la institución el personal administrativo hace los esfuerzos para alcanzar los objetivos plasmados					
<b>3</b>	En la gestión de la institución se enfocan los esfuerzos para tener un mejor resultado de parte del personal administrativo.					
<b>4</b>	En cuanto al servicio que se presta y la atención que se ofrece en la institución se busca la mejora continua.					



## CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indeciso	3
De Acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
	<b>Eficacia</b>					
1	Considera que el trabajo que realizan los colaboradores con eficacia aporta el logro de los objetivos que busca la					
2	Considera que existe un espíritu de trabajo eficaz de parte de colaboradores en su área de trabajo para el logro de los					
3	Considera que en la dependencia los colaboradores tienen la actitud de compromiso con su trabajo.					
4	Considera que en la dependencia los colaboradores tienen la actitud para innovar ideas de trabajo.					
5	Considera que los colaboradores realizan su trabajo con efectividad y compromiso.					
6	Considera que su equipo de trabajo es efectivo.					
	<b>Eficiencia</b>					
7	Considera que hay buena productividad en su equipo de trabajo.					
8	Considera que la productividad que realiza es un desafío interesante para la realización personal de sus colaboradores					
9	Cree que la competencia entre los colaboradores permite que el área sea más eficiente.					
10	Ud. orienta adecuadamente a sus colaboradores para el desarrollo de sus competencias.					
11	Considera que la dependencia propicia el liderazgo en el equipo.					
12	Considera que cuando los líderes asignan tareas lo hacen con el ejemplo.					
	<b>Calidad</b>					
13	Considera usted que los colaboradores cumplen con responsabilidades las tareas que se le encomienda.					
14	Considera que entre los colaboradores hay responsabilidad y apoyo.					
15	Considera que los acuerdos de que llega Ud, y los colaboradores permiten tener una mejor atención en su trabajo.					
16	Considera que los colaboradores prestan atención suficiente a su trabajo.					
17	Considera sentirse satisfecho con la labor que realiza en su área de trabajo sus colaboradores					
18	Considera estar satisfecho con el respeto que tienen los colaboradores por Ud.					

	<b>Económico</b>					
<b>19</b>	Considera que la distribución física del área de trabajo facilita la realización de las labores de sus colaboradores					
<b>20</b>	Considera que los canales de distribución económica de la dependencia han permitido nuevos proyectos de parte de sus					
<b>21</b>	Considera que la dependencia le ofrece los recursos necesarios para realizar su trabajo a los colaboradores					
<b>22</b>	Considera que los recursos que utilizan diariamente los colaboradores para realizar sus labores le permiten trabajar					
<b>23</b>	Considera que el presupuesto es suficiente que se les da a los colaboradores que laboran en su dependencia.					
<b>24</b>	Considera que la dependencia del área el presupuesto brinda lo necesario para que los colaboradores realicen su trabajo.					

**ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

---

**Dr. Luis Alberto Baldeos Ardián**  
Presidente

---

**Mg. Elvis Richar Sánchez García**  
Secretario

---

**Lic. Manuel Bazalar Bazalar**  
Vocal

---

**Mg. Félix Gil Caro Soto**  
Asesor