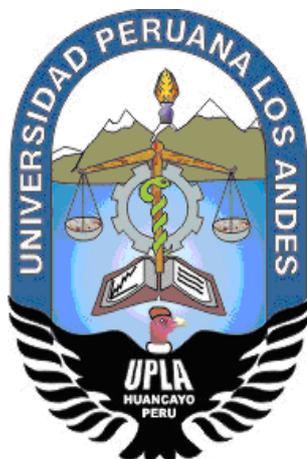


**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**  
**Escuela Profesional de Administración y Sistemas**



**TESIS**

**Desempeño Laboral y la Toma de Decisiones según la  
Percepción de los Trabajadores del Gobierno Regional de  
Junín – 2019**

Para Optar : Título Profesional de Licenciada en Administración

Autores : Bach. Ceras Fierro Maritza

Asesor : Dr. Sánchez Soto Juan Manuel

Línea de Investigación  
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y  
Culminación : 12.03.2021 – 11.03.2022

Huancayo – Perú  
2022

**HOJA DE APROBACIÓN POR LOS JURADOS**

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**

**TESIS**

**“Desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los  
trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019”**

**PRESENTADO POR:**  
Bach. Ceras Fierro, Maritza

**PARA OPTAR EL TITULO DE:**  
Licenciada en Administración

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Aprobada por el siguiente jurado:

**PRESIDENTE** .....

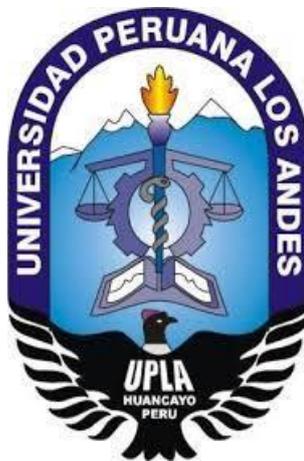
**PRIMER MIEMBRO** .....

**SEGUNDO MIEMBRO** .....

**TERCER MIEMBRO** .....

Huancayo, enero de 2022

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**  
**Escuela Profesional de Administración**



**TESIS**

**Desempeño laboral y la toma de decisiones según la  
percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de  
Junín – 2019**

<b>Para optar</b>	Título Profesional de Licenciada en Administración
<b>Autora</b>	Bach. Ceras Fierro, Maritza
<b>Asesor</b>	Dr. Juan Manuel Sánchez Soto
<b>Línea de investigación institución</b>	Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos
<b>Fecha de inicio y culminación</b>	12-03-2021 al 11-03- 2021

**Huancayo – Perú**  
**2022**

**ASESOR:**

Dr. Juan Manuel Sánchez Soto

## **Dedicatoria**

A Dios por cuidarme y bendecirme para que todos mis objetivos se concreten, a mi madre Juana por ser mi ejemplo a seguir y que desde el cielo guiará mis pasos, a mi padre Simeón por brindarme toda su fortaleza, a mis hermanos por acompañarme en cada momento de mi vida y a mis sobrinos que son fuente de alegría.

Maritza.

### **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por permitirme terminar este proyecto.

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional.

Agradezco a la Universidad Peruana los Andes por haberme acogido en sus aulas y haber guiado mi camino estudiantil.

Agradezco a mi asesor el Dr. Juan Manuel Sánchez Soto por su paciencia y haberme brindado sus conocimientos a fin de concretizar este anhelado proyecto.

Agradezco a todos los que me ayudaron en realizar este trabajo.

Maritza.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
INDICE DE TABLAS.....	xi
INDICE DE FIGURAS .....	xiii
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT .....	xvii
Keywords: Decision making; job performance; decisions; job performance evaluation; decision; technical criteria for evaluating job performance. ....	xviii
INTRODUCCION.....	xix
CAPITULO I.....	7
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	7
I.Planteamiento sistematización y formulación del problema .....	7
1.1.Descripción de la realidad problemática .....	7
1.2. Delimitación de la investigación .....	14
1.2.1. Delimitación espacial. ....	14
1.2.2. Delimitación temporal. ....	15
1.2.3. Delimitación conceptual .....	15

1.3. Formulación del problema.....	15
1.3.1. Problema general .....	15
1.3.2. Problemas específicos. ....	15
1.4. Justificación de la investigación.....	16
1.4.1. Justificación social.....	16
1.4.2. Justificación teórica .....	16
1.4.3. Justificación metodológica .....	16
1.4.4. Justificación práctica .....	16
1.4.5. Justificación de conveniencia. ....	17
1.5. Objetivos de la investigación.....	17
1.5.1. Objetivo General .....	17
1.5.2. Objetivos Específicos .....	17
CAPITULO II.....	19
MARCO TEÓRICO .....	19
2.1. Antecedentes del estudio .....	19
2.1.1. A Nivel Internacional .....	19
2.1.2. A nivel nacional.....	23
2.1.3. A nivel local .....	28
2.2. Bases teóricas o científicas.....	29
2.2.1. Variable 1: Desempeño laboral .....	29
2.2.2. Variable 2: Toma de decisiones .....	43

<b>2.3.Marco</b>	conceptual
.....	51
<b>2.3.1.Desempeño</b>	laboral
.....	51
<b>2.3.2.Toma</b>	de
	decisiones
.....	53
<b>CAPITULO III</b>	56
<b>HIPÓTESIS</b>	56
3.1. Hipótesis General	56
3.2. Hipótesis específicas	56
3.3. Operacionalización de variables	58
3.3.1. Desempeño Laboral (Evaluación)	58
<b>3.3.2. Toma de decisiones</b>	59
<b>CAPITULO IV</b>	60
<b>METODOLOGÍA</b>	60
4.1. Método de la investigación	60
4.3. Nivel de investigación	62
4.4. Diseño de la investigación	62
4.5. Población y muestra	63
4.5.1. Población	63
4.5.2. Muestra	64
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	64

4.6.1. Técnicas de Recolección de Datos.....	64
4.6.2. Instrumento de recolección de datos .....	65
4.6.3. Validez del instrumento.....	65
<b>4.6.4. Confiabilidad del instrumento .....</b>	<b>66</b>
4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	69
<b>4.7.1. Métodos de análisis de datos .....</b>	<b>69</b>
4.7.2. Procesamiento de recolección y análisis de datos .....	69
4.8. Aspectos éticos de la investigación .....	71
CAPITULO V .....	72
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION .....	72
5.1. Organización, análisis e interpretación de resultados.....	72
5.2. Contratación de la hipótesis .....	86
5.3. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS .....	99
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES .....	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	107
ANEXOS.....	111
ANEXO No. 1: Matriz de consistencia .....	112
ANEXO N° 2 Operacionalización de variables.....	113
Variable 1: Desempeño laboral (evaluación) .....	113
Variable 2: Toma de decisiones .....	114

ANEXO N° 3 Matriz de Construcción del Instrumento.....	115
ANEXO N° 4: Consideraciones éticas .....	117
ANEXO N° 5: Instrumentos de Investigación.....	118
ANEXO N° 6: Consentimiento Informado.....	120
ANEXO No. 7 Fichas de Evaluación de Expertos .....	121
ANEXO No. 8: Hoja de Procesamiento de Datos .....	128
ANEXO No. 9: Aplicación del Instrumento.....	131

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dependencias y trabajadores de la Oficina Regional de Administración y Finanzas.....	12
Tabla 2 Modalidades de contrato Gobierno Regional Junín .....	13
Tabla 3 Aspectos a evaluar según criterios .....	37
Tabla 4 Operacionalización de la Variable 1 .....	58
Tabla 5 Operacionalización de la Variable 2 .....	59
Tabla 6 Población de estudio para la investigación.....	64
Tabla 7 Calificaciones de expertos para validez de cuestionario .....	66
Tabla 8 Estadísticas del total de elementos de la variable 1.....	66
Tabla 9 Estadísticas del total de elementos de la variable 2.....	68
Tabla 10 Configuración de recolección de información por cuestionario, variables y dimensiones .....	70
Tabla 11 Dimensión 1: Resultados porcentuales sobre la percepción de las recompensas y sanciones.....	72
Tabla 12 Frecuencia de las recompensas y sanciones .....	73
Tabla 13 Dimensión 2: Resultados porcentuales sobre la percepción del Desarrollo y crecimiento personal.....	74
Tabla 14 Tabla de frecuencias de la dimensión 2: Desarrollo y crecimiento personal .....	73
Tabla 15 Dimensión 3: Resultados porcentuales sobre la percepción de la identificación de potencial.....	76
Tabla 16 Tabla de frecuencias de la dimensión 3: Identificación de potencial.....	77
Tabla 17 Dimensión 2: Resultados porcentuales sobre la percepción de las posibilidades de asesoría y orientación .....	78

Tabla 18	Tabla de frecuencias de la dimensión 4: Posibilidades de asesoría y orientación .....	79
Tabla 19	Dimensión 1: Resultados porcentuales sobre la percepción de la toma de decisiones sobre los criterios de evaluación de desempeño .....	80
Tabla 20	Dimensión 2: Resultados porcentuales sobre la percepción de la toma de decisiones relacionado a los sistemas de recompensas y sanciones.....	81
Tabla 21	Tabla de frecuencias de la dimensión 2: Sistemas de recompensas y sanciones.....	82
Tabla 22	Dimensión 3: Resultados porcentuales sobre la percepción de la toma de decisiones relacionado a las regulaciones formales .....	83
Tabla 23	Tabla de frecuencias de la dimensión 3: Las regulaciones formales .....	84
Tabla 24	Dimensión 4: Resultados porcentuales sobre la percepción de la toma de decisiones relacionado a las limitaciones de tiempo y recursos .....	85
Tabla 25	Tabla de frecuencias de la dimensión 4: Limitaciones de tiempo y recursos .....	85
Tabla 26	Correlación entre las variable1 y variable 2.....	88
Tabla 27	Correlación entre las recompensas y la toma de decisiones.....	90
Tabla 28	Correlación entre el desarrollo y crecimiento personal y la toma de decisiones .....	93
Tabla 29	Correlación entre la identificación de potencial y la toma de decisiones .	95
Tabla 30	Correlación entre las posibilidades de asesoría y orientación y la toma de decisiones. ....	98

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura orgánica Gobierno Regional Junín .....	10
Figura 2 Estructura orgánica de la Dirección General de Administración.....	12
Figura 3 Diferencias de enfoques en la evaluación de desempeño .....	31
<b>Figura 4</b> Aspectos centrales de la evaluación de desempeño.....	33
<b>Figura 5</b> El proceso de la administración participativa por objetivos .....	40
<b>Figura 6</b> El proceso de la administración participativa por objetivos .....	40
<b>Figura 7</b> Evaluación 360 grados.....	41
<b>Figura 8</b> Lineamientos básicos para obtener beneficios de la evaluación de desempeño.....	42
<b>Figura 9</b> Puntos débiles en el proceso de una evaluación de desempeño.....	43
<b>Figura 10</b> Pasos del modelo racional.....	46
Figura 11 Nivel de apreciación sobre la dimensión 1: Recompensas y sanciones... 73	73
Figura 12 Dimensión 1: Las recompensas y sanciones resultados en porcentaje ... 74	74
Figura 13 Nivel de apreciación sobre la dimensión 2: El desarrollo y crecimiento personal.....	75
Figura 14 Dimensión 2: Desarrollo y crecimiento personal.....	76
Figura 15 Nivel de apreciación sobre la dimensión 3: Identificación de potencial. 77	77
Figura 16 Dimensión 3: Identificación de potencial. ....	77
Figura 17 Nivel de apreciación sobre la dimensión 4: Posibilidades de asesoría y orientación.....	78
Figura 18 Dimensión 4: Posibilidades de asesoría y orientación.....	79
Figura 19 Nivel de apreciación sobre la dimensión 1: Criterios de evaluación de desempeño.....	80

Figura 20 Nivel de apreciación sobre la dimensión 2: Sistemas de recompensas y sanciones.....	81
Figura 21 Dimensión 2: Las Sistemas de recompensas y sanciones, resultados en porcentaje .....	82
Figura 22 Nivel de apreciación sobre la dimensión 3: Regulaciones formales.....	83
Figura 23 Dimensión 3: : Las regulaciones formales, resultados en porcentaje .....	84
Figura 24 Nivel de apreciación sobre la dimensión 4: Limitaciones de tiempo y recursos.....	85
Figura 25 Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula .....	87
Figura 26 Decisión respecto a la hipótesis nula general.....	88
Figura 27 Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula .....	90
Figura 28 Decisión respecto a la hipótesis nula general.....	91
Figura 29 Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula .....	92
Figura 30 Decisión respecto a la hipótesis nula general.....	93
Figura 31 Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula .....	95
Figura 32 Decisión respecto a la hipótesis nula general.....	96

## RESUMEN

La presente tesis titulada “Desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019” planteaba investigar ¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y la toma de decisiones de las autoridades según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019?, en tal sentido el objetivo fue establecer la relación del desempeño laboral a partir de la evaluación con la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019. La metodología utilizada ha sido el método científico considerando los métodos inductivo-deductivo y analítico-sintético, así como el tipo de investigación básica de nivel correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. Se tienen como resultado que existe suficiente evidencia muestral que permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 y con un valor de Rho de Spearman de 0,662 que existe una relación positiva entre el desempeño laboral a partir de la evaluación y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019. En conclusión la percepción que tienen los trabajadores en general es que, los criterios con los que se evalúan del desempeño laboral del personal carecen de criterios técnicos y en consecuencia diversas decisiones relacionadas a recompensas y castigos, desarrollo y crecimiento del personal; identificación del potencial o aprovecharla los resultados de la evaluación para maximizar el valor de las capacitaciones y asesoría no se percibe en las autoridades en general lo que afecta en rendimiento y compromiso de los colaboradores. Se recomienda que los criterios de la evaluación del desempeño laboral que se aplicarían en el Gobierno Regional de Junín se centren en dos aspectos fundamentales una la de identificar el potencial de los trabajadores a partir de la identificación de sus perfiles relacionados al puesto de trabajo como su capacidades, conocimientos y el grado de vinculación con la

cultura organizacional y de otra parte en identificar las necesidades de asesoría y capacitación laboral y estas necesidades deberían plasmarse en los planes y programas así como implementar espacios de formación y desarrollo personal que buscan en esencia superar las carencias y necesidades de competencias y habilidades encontradas en la evaluación de desempeño.

**Palabras claves:** Toma de decisiones; desempeño laboral; decisiones; evaluación de desempeño laboral; decisión; criterios técnicos de evaluación de desempeño laboral.

## ABSTRACT

The present thesis entitled "Labor performance and decision-making according to the perception of the workers of the Regional Government of Junín - 2019" proposed to investigate to what extent job performance from the evaluation was related to the decision-making of the authorities According to the perception of the workers of the Regional Government of Junín - 2019? In this sense, the objective was to determine to what extent the work performance from the evaluation was related to the decision-making according to the perception of the workers of the Regional Government of Junín - 2019. The methodology used has been the scientific method considering the inductive-deductive and analytical-synthetic methods as well as the type of basic research of correlational explanatory level and non-experimental cross-sectional design. The result is that there is sufficient sample evidence that allows to affirm at a significance level of 0.05 and with a Spearman's Rho value of 0.662 that there is a positive relationship between job performance based on evaluation and decision-making According to the perception of the workers of the Regional Government of Junín - 2019. In conclusion, the perception that workers in general have is that the criteria used to evaluate the work performance of the staff lack technical criteria and consequently various decisions related to rewards and punishments, staff development and growth; Identification of the potential or taking advantage of the results of the evaluation to maximize the value of the training and advice is not perceived by the authorities in general, which affects the performance and commitment of the collaborators. It is recommended that the criteria for the evaluation of work performance that would be applied in the Regional Government of Junín focus on two fundamental aspects, one of which is to identify the potential of workers from the identification of their profiles related to the job position as

their capacities, knowledge and the degree of linkage with the organizational culture and on the other hand in identifying the needs for advice and job training and these needs should be reflected in the plans and programs as well as implementing spaces for training and personal development that essentially seek to overcome the gaps and needs of competencies and abilities found in the performance evaluation.

**Keywords: Decision making; job performance; decisions; job performance evaluation; decision; technical criteria for evaluating job performance.**

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación titulado “*Desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019*” es elaborado conforme a las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, con el propósito de obtener el título de licenciada en administración.

El trabajo de investigación que me honro en presentar es de nivel relacional y diseño no experimental – transversal, los métodos específicos a ser empleados son el inductivo, deductivo y el estadístico mediante los cuales se podrá conocer la existencia de la relación entre las variables de estudio de desempeño laboral desde el contexto de la evaluación y la toma de decisiones en la unidad de estudio elegida. Asimismo, esta investigación permite aplicar los conocimientos asimilados durante mi vida académica y aspiro que el esfuerzo impregnado en ella contribuya al avance del conocimiento de la administración a través de su puesta en práctica y sirva como fuente de consulta para jóvenes estudiantes que se interesen en el área de gestión de capital humano, dado que es un tema muy apasionante y su importancia en la competitividad organizacional es gravitante.

Maritza Ceras Fierro

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **I. Planteamiento sistematización y formulación del problema**

##### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

A nivel internacional, en México según el diario Economíahoy.mx: se requiere aumentar el logro educativo y reducir la informalidad en el empleo, en aras de aumentar la productividad y mejorar el desempeño en el mercado laboral, asimismo, se requiere incrementar el logro educativo y reducir la informalidad del empleo, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Según el informe "Apuesta por el crecimiento 2015", existe una gran brecha entre la mitad superior de la OCDE y el PIB per cápita de México, toda vez, que tiene un nivel bajo y además tiene una tasa baja de crecimiento en la productividad laboral. En Chile, el desempeño al proceso presupuestario se inicia en 1994, con los indicadores y

metas con la finalidad de organizar en las instituciones la información de desempeño y así se enriquecería el análisis de la formulación del presupuesto y su discusión en el Congreso Nacional. En ese orden, esta línea de discontinuó entre los años 1999-2000 en el presupuesto. Posteriormente en el año 1998 se integraron nuevas instituciones. 14 xi Finalmente, los indicadores fueron reincorporados en el año 2001 de desempeño al proceso de formulación del proyecto de presupuestos, ratificando su propósito original.

En Colombia, la problemática de eficiencia laboral se encuentra en el sector público, y es el que mayor desconfianza genera entre la ciudadanía, después de los congresistas. Debido a que tiene personal envejecido que no está motivado ni valorado por los ciudadanos. Un periódico en línea investiga en el sector público, no solo se afronta el reto de tener una fuerza de trabajo que responda con calidad a las necesidades del Estado y de la sociedad, asimismo tiene el desafío de reunir a los mejores talentos, renovar a los servidores, toda vez, que sus empleados están envejeciendo. En ese orden, se debe rescatar a los mejores funcionarios que tienen alto desempeño laboral.

En Argentina, el 13% de la población económicamente activa comprende el empleo público. La oferta laboral es muy amplia para los profesionales de ciencias económicas, sólo con la práctica se gana conocimientos en una especialización y es aplicable sólo en el sector. La relación laboral de los empleados públicos se rige por estatutos a nivel nacional, provincial y municipal, en ese orden, no se hallan en el Régimen de la Ley de Contratos de Trabajos. Los derechos y obligaciones son semejantes a los del resto de los trabajadores. En ese orden, existe estabilidad y además

procedimientos para el reclutamiento, promociones y sanciones; es decir, queda a criterio del empleador la ley de contrato de trabajo

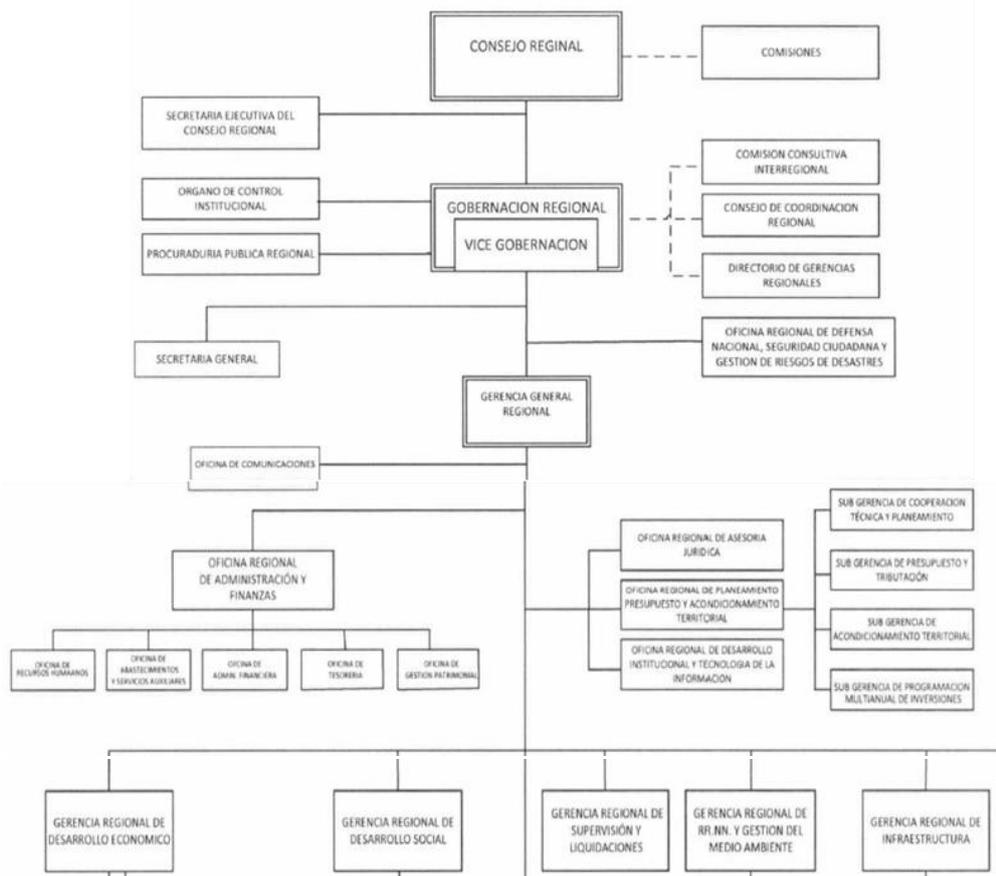
A nivel nacional, en Perú, las empresas invierten sólo el 30% en capacitaciones para sus trabajadores. El desempeño laboral en nuestro país viene siendo afectado por el estrés que sufren los trabajadores, por diversos problemas familiares que tienen en casa, y por la incapacidad que tienen los jefes de delegar funciones, asimismo, por la falta de identidad con la institución que representan, y se frustran muchos proyectos importantes por la incapacidad de trabajar en equipo. El 70% en el país, tanto de empresas privadas y estatales sufren de esta enfermedad, sin embargo, son pocas las firmas que adoptan una solución al respecto. Las empresas o instituciones públicas erróneamente incrementan las horas de trabajo a sus empleados porque creen que existirá mayor productividad. Grave error que cometen, porque los resultados son adversos. Desfavoreciendo a la institución porque el personal terminará agotado, enfermo y se precipitan de perder a buenos empleados por no tener capacidad de tener una buena política de trabajo. Y de retener al talento humano.

A nivel local es importante señalar información importante y hechos que se verificaron para fines de la investigación al Gobierno Regional de Junín institución pública encargada de la administración de la región del mismo nombre, considerado persona jurídica de derecho público con autonomía política y administrativa en los asuntos de su competencia. De acuerdo con el Artículo 191° de la Constitución Política del Perú, ley de reforma de los Artículos 191°, 194° y 203° de la constitución. Su estructura la componen:

La gobernación regional, parte clave para la gestión regional tiene las prerrogativas ejecutivas es decir la de tomar decisiones y ejecutar acciones para el buen funcionamiento de la institución en pro del desarrollo de la región.

Como se observa en la figura 1, la gobernación regional está compuesta por una subestructura ampliamente jerárquica y burocrática con órganos de línea y staff por la misma amplitud y complejidad de las tareas homogéneas que realiza período tras período en el que abarca el manejo de toda una región o departamento como es el caso de la región Junín.

Figura 1 Estructura orgánica Gobierno Regional Junín



Fuente: Manual de Organización y Funciones GRJ

El grado de efectividad de las funciones ejecutadas en las oficinas de línea y de staff depende de un conjunto de factores como la claridad y articulación de los procesos claves en el cumplimiento de esas funciones, la voluntad política de las autoridades para decidir qué se hace y qué no, otro factor gravitante es la calidad del capital humano con el que cuenta la institución por que serán ellos quienes impregnaran sus conocimientos, experiencia y competencias a través de sus esfuerzos y compromisos en cada una de las tareas que les son asignadas, esta investigación intenta estudiar este último aspecto por una razón académica asociada línea de investigación del proyecto y asimismo contribuir con la gestión revalorando la importancia del capital humano en el logro de objetivos organizacionales a partir de la evaluación del desempeño del capital humano.

La presente investigación considera como unidad de estudio la oficina de abastecimientos y servicios auxiliares por razones de accesibilidad de información y tiempo de ejecución del proyecto de investigación.

La oficina de abastecimientos y servicios auxiliares es una sub dependencia de la Oficina Regional de Administración y Finanzas del Gobierno Regional de Junín como se muestra en la figura 2.

Es importante mencionar que la Oficina Regional de Administración y Finanzas del Gobierno Regional de Junín es un órgano de staff dentro de la estructura orgánica, un órgano de staff la conforman unidades de control y normalización de actividades y procesos, su funcionamiento es necesario porque suministran, cautelan y circulan información, bienes y servicios necesarios para que las unidades de línea funcionen adecuadamente (eficiencia y eficacia). En la tabla 1, se observa las

distintas oficinas que conforman Oficina Regional de Administración y Finanzas y la cantidad de trabajadores que las conforman así como el tipo de relación laboral que tienen con la institución, existen diversidad de contratos a los que se encuentran los trabajadores del gobierno regional, en la figura 2. Tipos de contratos laborales.

Figura 2 Estructura orgánica de la Dirección General de Administración



**Fuente:** Elaboración propia. Referencia MOF GRJ

Tabla 1 Dependencias y trabajadores de la Oficina Regional de Administración y Finanzas

Dependencias de la Oficina Regional de Administración y Finanzas	Tipo de Contrato (*)					Subtotal
	A	B	C	D	E	
1. Recursos Humanos	6	10	0	2	1	19
2. Abastecimientos	8	33	0	13	1	55
3. Finanzas	11	8	0	5	1	25
4. Tesorería	2	10	0	0	1	13
5. Patrimonio	3	1	0	0	1	5
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>62</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>117</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 2 Modalidades de contrato Gobierno Regional Junín

Código	Modalidad o Tipo de contratos	Respaldo Jurídico
A	Nombrado	Decreto Legislativo No. 276
B	C.A.S (Contrato Administrativo de Servicios)	Régimen del decreto Legislativo No. 1057
C	Remplazo	Decreto Legislativo No. 276
D	Reincorporados	Contratados permanentes (Decreto Legislativo No. 276)
E	Otros	

**Fuente:** Elaboración propia

Como se observa en el listado de funciones de la Oficina en estudio, el ítem 2 indica que en uso de sus facultades debe gestionar los procedimientos técnicos administrativos asociados al cumplimiento de sus demás funciones pero también deberá diligenciar los procedimientos relacionados a la gestión de su personal como puntualidad, cumplimiento de tareas y actividades, inicio o fin de contrato entre otros, sin embargo estas cuestiones son rutinarias y su control es apoyado por la oficina de recursos humanos, pero son estas cuestiones suficientes para lograr un desempeño adecuado de los trabajadores?, ¿Cómo el jefe inmediato de una unidad con múltiples funciones podría sumar a la suya funciones propias de la unidad de gestión de personal? Estas preguntas son claves para indagar qué hace el jefe inmediato de una determinada oficina para suplir las funciones que, en el contexto de una institución pública son responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos (ORH), A partir de las reuniones que se tuvo con las autoridades se determinó que siendo la gestión una gestión reciente (inicio de actividades enero 2019) las gestiones referidas a recursos humanos como selección lo hacen a través de comités técnicos (los representantes de las oficinas demandantes de personal y la oficina de recursos humanos), en relación a los programas de capacitación, han sido pocas capacitaciones formales lideradas por la ORH, y en relación a la evaluación de desempeño no ha habido a la fecha una

evaluación de desempeño de orden institucional, frente a este escenario que hacen las autoridades de las distintas oficinas para asegurar un rendimiento adecuado del personal sabiendo que tanto la capacitación como la evaluación del desempeño son importantes para mantener un nivel aceptable de productividad. Estas circunstancias permite abrir el horizonte de la investigación puesto que en efecto son los jefe inmediato frente a los problemas con el rendimiento del personal se ven urgidos de tomar decisiones internas para capacitar y evaluar el desempeño del personal a su cargo muchas de estas decisiones podrían verse limitadas y debilitadas en su efectividad por el poco conocimiento técnico que no necesariamente debe de conocer los que dirigen las distintas oficinas y otra porque la naturaleza de una institución pública altamente normalizada y centraliza limita estas decisiones, sin embargo pese a estas restricciones el jefe inmediato capacita internamente a su personal de formas empíricas pero validas a su entender producto de su experiencia de años en la gestión, así mismo evalúa a su personal en esa misma línea empírica sin embargo sus decisiones sobre recompensar, sancionar o permitir el desarrollo del personal podrían verse limitadas. Es en este escenario que se busca la relación entre desempeño laboral relacionada a los factores de evaluación y las limitaciones de tomar decisiones tanto por el jefe inmediato y como por los trabajadores.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

### **1.2.1. Delimitación espacial.**

Esta investigación se realizó en la Oficina de abastecimientos y servicios auxiliares – Gobierno Regional Junín, ubicado en Jr. Loreto 363 – Huancayo, provincia de Huancayo y departamento de Junín.

### **1.2.2. Delimitación temporal.**

Esta investigación se realizó el año 2019

### **1.2.3. Delimitación conceptual**

Esta investigación aborda el desempeño laboral desde el enfoque de la evaluación de desempeño así como también la toma de decisiones su proceso y la toma de decisiones como elemento importante en la gestión organizacional.

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019?.

### **1.3.2. Problemas específicos.**

1. ¿Cuál es la relación que existe entre *las recompensas y sanciones* y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre el *desarrollo personal* y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre *la identificación del potencial* y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019?
4. ¿Cuál es la relación que existe entre *las posibilidades de asesoría y orientación* y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019?

## **1.4. Justificación de la investigación**

### **1.4.1. Justificación social.**

El resultado de la investigación intenta coadyuvar en la gestión del capital humano exponiendo la realidad de la evaluación del desempeño de los trabajadores frente a la toma de decisiones que existen en las instituciones públicas.

### **1.4.2. Justificación teórica**

La investigación permitirá contribuir al enriquecimiento del conocimiento científico que se tiene de la gestión del talento humano asociado a las variables de estudio (desempeño laboral y la toma de decisiones), demostrando cómo se relacionan entre sí en la gestión de los recursos humanos en el contexto de las instituciones públicas.

### **1.4.3. Justificación metodológica**

El trabajo de investigación respeta las exigencias del método científico con rigurosidad, así como hace uso de instrumentos de investigación validos que permitirá la recolección de la información que procesados a través de la estadística se alcanzar el objetivo de la investigación y la demostración de la hipótesis nula o alterna.

### **1.4.4. Justificación práctica**

El estudio permitirá comprender cómo los conocimientos adquiridos teóricamente sobre la importancia de la evaluación de desempeño laboral para la toma de decisiones en la gestión de los

recursos humanos (ascensos, recompensas, despidos o y/o capacitaciones) podrían verse afectado o poco articulado en la práctica y en el contexto en el que se mueven las instituciones públicas.

#### **1.4.5. Justificación de conveniencia.**

Los resultados de la investigación son de conocimiento pleno de la entidad materia de estudio (Gobierno Regional Junín 2019) cuya utilidad es significativa en la medida que se consideren las conclusiones y recomendaciones de la investigación en la gestión de los recursos humanos de institución.

### **1.5. Objetivos de la investigación**

#### **1.5.1. Objetivo General**

Establecer la relación que existe entre el desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

#### **1.5.2 Objetivos Específicos**

1. Establecer la relación que existe entre las recompensas y sanciones y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.
2. Establecer la relación que existe entre el desarrollo personal y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.
3. Establecer la relación que existe entre la identificación del potencial y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

4. Establecer la relación que existe entre las posibilidades de asesoría y orientación y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

##### **2.1.1. A Nivel Internacional**

Chiang & San Martin (2015), en su tesis titulada “Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano”, (tesis de maestría), desarrollado en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bio Bio. Chile. Una investigación no experimental, de diseño transversal, tipo descriptivo y correlacional. Tuvo como objetivo medir cómo el desempeño laboral influye en la satisfacción laboral de los funcionarios. La información se obtuvo de una población de 259 funcionarios de la municipalidad a quienes se aplicó un cuestionario estandarizado, personal, anónimo y voluntario. La técnica de recolección de información fue la encuesta. De los resultados

tenemos: La fiabilidad de las escalas varía desde meritorios a excelentes, con tamaño de Alfa de Cronbach entre 0,7 y 0,9. Los valores de desempeño laboral se distribuyen en 6 escalas, situando a los encuestados en una evaluación de “desempeño alta”. Mientras que los valores de satisfacción laboral se distribuyen en 10 escalas, situando a los encuestados en un nivel de “laboralmente satisfechos”, tanto para la muestra femenina como masculina. Conclusiones: El estudio encontró correlaciones estadísticamente significativas entre ambas variables, se destacan las correlaciones positivas entre las escalas de desempeño y satisfacción con la relación con el jefe, para el género femenino. Y las escalas de satisfacción con desempeño en la productividad, para el género femenino.

León (2015), en su tesis titulada “Como influye la satisfacción laboral en el desempeño de las actividades de las y los servidores del Ministerio del Trabajo planta central de la ciudad de Quito en el semestre abril – septiembre de 2014”. El objetivo fundamental es determinar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de las actividades de los servidores públicos. La información se obtuvo de una población de 80 funcionarios de los cuales 46 pertenecen al género masculino y 34 al femenino del Ministerio de Trabajo, Planta Central de la ciudad de Quito. La técnica de recolección de información fue la encuesta. El tipo de muestra que se aplicó en la presente investigación es la No probabilística, Intencional. La metodología: investigación correlacional y no experimental.

Este trabajo concluye:

1. La satisfacción laboral se relaciona directamente en el desempeño de las actividades de las y los servidores públicos del Ministerio del Trabajo, Planta Central de la ciudad de Quito”.

Iturralde (2011) en su tesis “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la Ciudad de Ambato en el año 2010” cuyo objetivo es identificar la relación entre el desempeño laboral y el rendimiento de los trabajadores, utiliza el diseño de investigación descriptiva correlacional, de tipo básica de investigación, con una muestra para la investigación de 98 personas (5 directivos y 93 trabajadores) todos ellos trabajadores la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda .Ambato – Provincia Tungurahua-Ecuador donde usa la encuesta como técnica de recolección de datos y en correlato el cuestionario como instrumento.

Este trabajo tiene la siguiente conclusión:

1. La evaluación de desempeño (respecto a la comunicación y uso de los resultados para procurar el desarrollo del personal) tiene una relación directa y significativa con el rendimiento del trabajador.

Zapata (2016) en su artículo científico la centralización en la organización y los incentivos intrínsecos: un estudio en medianas empresas cuyo objetivo es determinar si existe una relación entre las variables de diseño organizativo: centralización de la toma de

decisiones y los incentivos intrínsecos, usa la investigación de tipo cuantitativo, de nivel relacional, aplicado a una población de 61 medianas empresas del estado Lara, Venezuela a través del muestreo no aleatorio —opinático o intencional, para lo cual utilizó la encuesta, cuyo instrumento de recolección fue el cuestionario presentado como una escala de medición, y señala respecto a los conclusiones que con los resultados obtenidos de la evidencia empírica, se puede afirmar que se alcanzó el objetivo central de la presente investigación, puesto que se contrastó la hipótesis de investigación formulada a partir de la discusión del marco teórico, arribando a la siguiente conclusión:

1. Se afirma la existencia de una relación negativa entre las variables de diseño organizativo: centralización de la toma de decisiones y la implementación de incentivos intrínsecos en medianas empresas del Estado Lara, Venezuela.

Ramos et al. (2018) en su artículo científico El Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018 cuyo objetivo es conocer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, usa la investigación cuantitativa de tipo descriptivo correlacional, con una población de 106 colaboradores de la organización , para lo cual utilizó las fichas de encuesta y señala respecto a las conclusiones lo siguiente:

1. Realizado el calculo del Chi cuadrado se obtuvo un valor de 12.0960858, mismo valor que es superior al valor de la

distribución que es de 7.8147, por ende, se valida la hipótesis alternativa y se rechaza la nula llegando a la conclusión; de que el clima organizacional incide en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Valdez (2018), en su tesis titulada “Modernización de la gestión pública y desempeño laboral en el Gobierno Regional Huánuco - 2018”, (tesis de maestría), desarrollado en la Universidad Cesar Vallejo – Lima, Perú. Desarrollo una investigación tipo no experimental en su modalidad correlacional; teniendo como objetivo determinar la relación entre la modernización de la gestión pública y el desempeño laboral. La población fueron 616 funcionarios y servidores del Gobierno Regional Huánuco – sede central, para lo cual se consideró una muestra de 83 incluidos aquellos de condición nombrado y contratado. La técnica de recolección de datos fue la encuesta. Los resultados fueron:

1. De acuerdo al estudio inferencial indicaron que el coeficiente rho de Spearman hallado en  $r_s = 0,591$  con una significación bilateral de  $p = 0,000$  que es menor que el error estimado que es 0,01 por lo que se acepta la Hipótesis de investigación y se rechaza la Hipótesis nula, es decir “la modernización de la gestión pública se relaciona positivamente con el desempeño laboral en el Gobierno Regional Huánuco - 2018”.

2. De lo expresado en los resultados, se deduce que la modernización de la gestión pública, como política nacional, cuyo fin es lograr una gestión dirigida a la consecución de resultados que sean para el bienestar de todo el ciudadano como producto de una gestión del cambio, es reconocida por los servidores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco, siendo el recurso humano de esta institución, parte fundamental en su implementación, a través de su accionar lo cual se refleja en su desempeño laboral.

Orrego (2015), en su tesis titulada “Evaluación del desempeño de los recursos humanos para generar un marco de competencias con tecnologías de información y comunicación en el Gobierno Regional Junín”, (tesis de doctorado), desarrollado en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo, Perú. El tipo de investigación de acuerdo a su propósito fue aplicado, de diseño no experimental porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de un estudio donde no variaron en forma intencional la variable independiente (Competencias Profesionales), para ver su efecto sobre la otra variable (Desempeño de los Recursos Humanos). Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las Competencias Profesionales y el Desempeño de los Recursos Humanos apoyadas en las TIC en el Gobierno Regional Junín. La población fue de 500 trabajadores del Gobierno Regional de Junín y una muestra de 228 trabajadores considerando la técnica de muestreo no probabilístico por selección, seleccionando a los trabajadores bajo

los regímenes laborales de los D.L. N° 276 Ley de la Carrera Administrativa, y D.L.1057 Contrato Administrativo de Servicios (CAS). Las técnicas de recolección de información fueron la observación, la entrevista y la encuesta. Para la comprobación de hipótesis se utilizó el Rho de Spearman por tratarse de datos cualitativos ordinales, teniendo como resultado que, existe correlación de magnitud (muy buena), signo positiva (directa) y es estadísticamente significativa entre estas dos variables ( $r = 0,838^{**}$ ,  $p < 0,01$ ). Lo que permite concluir que:

1. Existe una relación significativa entre las Competencias Genéricas y el Desempeño de los Recursos Humanos apoyadas en las TIC en el Gobierno Regional Junín.
2. Asimismo, esta investigación constata la utilidad e interés para cualquier gran organización en generar y definir su propio Marco de Competencias enfocando el proceso a sus propias prioridades y objetivos institucionales.
3. Valora la innovación de enfocar el proceso a las necesidades y objetivos institucionales concretos que emanan de los indicadores propios de gestión genera una eficiencia muy significativa sobre el mismo. Queda demostrado el interés y beneficios generados para las instituciones que deciden avanzar en prácticas de gestión basadas en competencias, a través de un proceso completo de evaluación tipo 360°

Jiménez (2018) en su tesis “cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad

distrital de desaguadero, 2018 – Chucuito – Puno” cuyo objetivo es determinar la influencia de la cultura organizacional (medida por el estilo de liderazgo y la relaciones interpersonales que se generan producto de las conductas diarias) en el desempeño laboral. Se aplica un diseño no experimental de corte transversal, porque se realiza sin manipular las variables; con una población de 32 trabajadores en su condición de nombrados o estables que conforman la Municipalidad distrital de Desaguadero Puno, por tanto la muestra es censal. Las técnicas utilizadas son la revisión literaria y la encuesta, siendo esta última de mayor incidencia en la investigación utilizando por ello el cuestionario como instrumento para la recolección de datos. Logrando como resultados a partir de la prueba Chi – cuadrado de Pearson que el estilo de liderazgo influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Desaguadero-Puno 2018, con un nivel de significancia de 0.006 siendo este menor al nivel de error de significancia de 0.05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, arribando a la siguiente conclusión:

1. Existe una alta influencia de la cultura organizacional (medida por el estilo de liderazgo y la relaciones interpersonales que se generan producto de las conductas diarias) en el desempeño laboral.

Alverca (2021) en su investigación titulada gestión del talento humano y desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de San Ignacio, tiene como objetivo Determinar la relación entre la gestión

del talento humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de San Ignacio, se realizó un estudio cuantitativo de diseño no experimental. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. La muestra fue de 96 trabajadores encuestados.

Este trabajo tiene la siguiente conclusión:

1. De acuerdo al resultado del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = 0,729$   $p = 0,000 < 0,05$ ) revela que existe una correlación positiva alta entre Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral de la Municipalidad Provincial de San Ignacio.

Solano (2018) en su artículo científico denominado toma de decisiones gerenciales basadas en los estudios de Paul E. Moody, cuyo es determinar la relación de la toma de decisiones con la velocidad que se procede a tomarla así como la diferencia de una decisión importante frente a una decisión de rutina, aplica el diseño de la investigación es explorativo - descriptivo a partir de una revisión literaria de un conjunto de artículos y revistas científicas concluye que: - la eficacia de los gerentes deriva en la comprensión de la estrategia, la técnica y el procedimiento implícito en la toma de decisiones y saber cómo aplicarlos en su trabajo. - Todas las decisiones siguen un proceso común, que tiene los siguientes pasos: (Identificar plenamente de un problema o acción, sus causas y consecuencias; - Analizar posibles alternativas y sus consecuencias; - Seleccionar la alternativa correcta; - Implementar la decisión y por último realizar la retroalimentación de los efectos de la decisión).

Existen ingredientes que contribuyen a una mejor toma de decisiones. Los ingredientes básicos para la efectividad de una decisión son la información oportuna y suficiente, los conocimientos y la experiencia necesaria, sumados a una buena capacidad de análisis y juicio que debe tener el tomador de decisiones. El nivel recomendable para tomar la decisión dependerá de la complejidad de las decisiones a mayor complejidad preferible los altos niveles de la organización. Los círculos de calidad son un método que ayuda a la gerencia en la toma de decisiones promueve un ambiente favorable, comunicativo y brinda legitimidad sobre todo en aquellas en las que se espera mayor compromiso de los trabajadores. La investigación arriba a las siguientes conclusiones:

1. El tomar riesgos calculando los grados de incertidumbre diferencia entre buenos y malos gerentes y el valor de aceptar la responsabilidad de una decisión, sea ésta buena o mala.
2. La relación de la toma de decisiones con la velocidad que se procede a tomarla es inversa
3. Existe una diferencia sustantiva entre la amplitud de decisiones importante que se toman frente a una decisión de rutina siendo estas últimas mayoritarias en los gerentes ineficientes.

### **2.1.3. A nivel local**

Orrego (2017) en su tesis “Gestión del Talento Humano y Evaluación del Desempeño Laboral en el Gobierno Regional Junín” – Universidad Nacional del Centro del Perú – 2013, establece como

objetivo determinar la influencia de la evaluación clásica del desempeño laboral en la gestión del talento humano y elaborar una propuesta metodológica de plan de desarrollo del personal con un autoinstructivo que mejore los indicadores de medición del desempeño, utilizando un nivel de investigación descriptivo-correlacional, de diseño no experimental-transversal, teniendo como muestra 120 trabajadores del gobierno regional y 320 usuarios de los servicios del gobierno regional, recopilando información a través de las técnicas como la encuesta, entrevista y fichas documentarias. La investigación arriba a las conclusiones siguientes:

1. La capacidades y habilidades desarrolladas a través de la capacitación laboral tiene una relación directa positiva media con el desempeño del trabajador.
2. Los factores como la edad y el nivel de estudios tienen una relación directa negativa con el desempeño laboral (la mayor edad y mayor nivel de estudios no garantiza un mayor desempeño laboral)
3. El compromiso institucional con una variable interviniente revierte la relación directa negativa (mayor compromiso mayor desempeño).

## **2.2. Bases teóricas o científicas**

### **2.2.1. Variable 1: Desempeño laboral**

Cuando hablamos de desempeño laboral nos estamos refiriendo a la calidad del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus

habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización. En definitiva, se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado –y de cómo impacta eso en la organización, tanto de manera positiva como negativa. Resulta entonces sumamente importante medir el desempeño laboral a través de lo que se conoce como evaluación de desempeño.

a. **Definición:**

Chiavenato enfatiza que la evaluación del desempeño es una herramienta de gestión importante porque "permite detectar problemas de supervisión, integración y acoplamiento de la persona al puesto, identificación de discordancias y carencias en los procesos de capacitación y entrenamiento" (p.245).

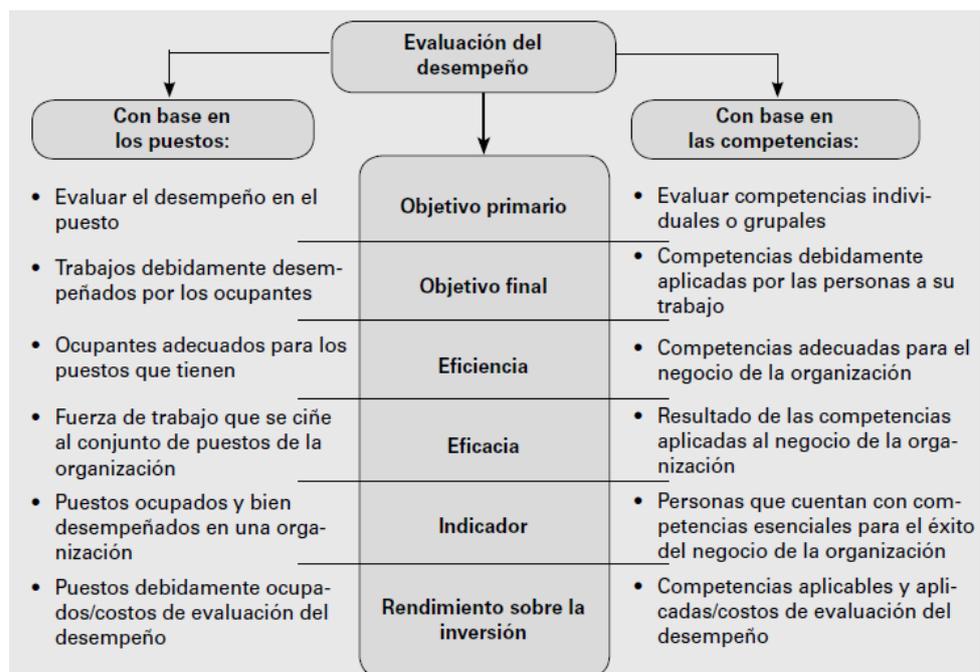
Allens (2006) señala que la evaluación del desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar al personal que busca incrementar la efectividad organizacional haciendo un aprovechamiento adecuado de sus recursos humanos a partir de su desarrollo personal y profesional expresados en los resultados de sus tareas (p.9).

Se entiende entonces que la evaluación de desempeño es un proceso que permite juzgar el valor, la excelencia y las competencias de un colaborador básicamente en función con su aporte a los objetivos de las organizaciones.

## 2.1. Enfoques de la evaluación del desempeño

Existen dos enfoques para aplicar la evaluación del desempeño según Chiavenato (2009) señala la evaluación de desempeño *enfocado en el puesto que ocupa el trabajador* y el otro *la evaluación de desempeño enfocado en las competencias que aporta para la contribución del éxito de la organización*. En la figura 1. muestra la diferencia entre ambas.

Figura 3 Diferencias de enfoques en la evaluación de desempeño



Fuente: Chiavenato (2009)

Para poder comprender ambos enfoques es importante entender ampliamente que es evaluación y el desempeño como términos independientes.

**Evaluación.-** Es una acción que busca determinar el valor de "algo", fenómeno, objeto, un hecho o acción en función a su importancia. Según la Real Academia Española, es la acción o el efecto de evaluar;

el acto de evaluar implica medir ese “algo” con alguna unidad de medida y su respectiva herramienta de medición.

**Desempeño.-** Es cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea, es básicamente acto de desempeñar que podría vincularse a la representación de una papel. El desempeño en el contexto de las ciencias empresariales esta referido al rendimiento de una organizacion o trabajador; en el caso del trabajador en su ámbito laboral se trata del nivel o grado que consigue alcanzar sus metas de acuerdo a su destreza, habilidad o capacidad y a su esfuerzo.

#### **b.1. La evaluación de desempeño enfocado en el puesto**

Es un proceso que implica calificar *si un trabajador cumplió eficaz y eficientemente con los objetivos o resultados esperados en el contexto de su tarea o función*, es decir si cumplió con sus obligaciones laborales.

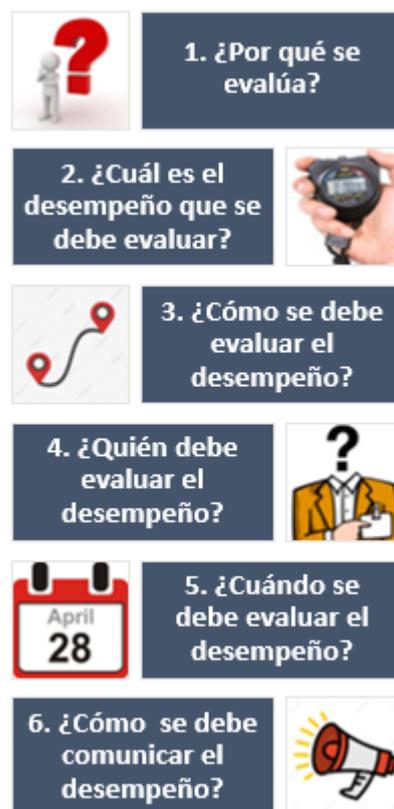
#### **b.2. La evaluación de desempeño enfocado en las competencias**

Poseer competencias es contar con tres elementos claves (*actitud más conocimiento más habilidad*). Entonces la evaluación por competencias *implica valorar si un trabajador posee las competencias adecuadas que se necesita para responder satisfactoriamente frente a una tarea o actividad en línea con los objetivos de la organización.*

## 2.2. Aspectos centrales de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2009) señala la importancia de internalizar los siete aspectos centrales que se deben considerar antes de iniciar cualquier proceso de evaluación de desempeño como muestra la figura 2.

*Figura 4* Aspectos centrales de la evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia

### 1. ¿Por qué se evalúa?

Chiavenato (2009) señala que los estudios realizados sobre el propósito detrás de la evaluación de desempeño de los colaboradores es para ayudar a tomar decisiones sobre: "Las recompensas y sanciones, la retroalimentación, el desarrollo personal, las relaciones interpersonales, percepción, identificación de potencial, posibilidades de asesoría y orientación" a continuación se verá punto a punto.

**Las recompensas y sanciones.**- Los resultados de una evaluación de desempeño ayudan y respaldan la toma de decisiones para incrementar salarios, realizar ascensos en las posiciones jerárquicas o transferencias a puestos de mayores recompensas y desafíos así como también para ratificar contratos o solicitar despidos.

**La retroalimentación.**- Los resultados de la evaluación de desempeño permite brindar información al trabajador sobre la percepción que tienen sus compañeros de trabajo con quienes se relacionan sobre su rendimiento, actitudes y habilidades.

**El desarrollo personal.**- La evaluación de desempeño es una gran oportunidad de aporte al desarrollo personal del trabajador cuando se le comparte los resultados y puede conocer cuáles son sus puntos fuertes (para seguir potenciándolo a través de nuevos desafíos) y aquellos puntos débiles (aquello que puede mejorar con el entrenamiento, formación y capacitación).

**La mejora de relaciones interpersonales.**- El trabajador al saberse evaluado en línea ascendente, horizontal o descendente por sus colegas de trabajo, intenta y procura continuamente mejorar sus relaciones interpersonales lo que influyen directa y positivamente en el ambiente laboral.

**Percepción**- La evaluación es medio para el trabajador de conocer qué opinión tienen sus compañeros de trabajo sobre él, el cual le permite tener un autoconcepto más equilibrado que gestionado adecuadamente incrementará su autoestima.

**Identificación de potencial.-** Los resultados de la evaluación le permiten a la organización identificar la diversidad de talento o potencial que posee la organización el mismo que ayudara a tomar decisiones en relación a la asignación de responsabilidades, tareas, proyectos entre otros en beneficio del éxito de la organización.

**Posibilidades de asesoría y orientación.-** La evaluación ofrece información clave a los gestores del talento humano de las organizaciones para definir planes y programas de acompañamiento (consejería o asesoría), formación, educación capacitación o entrenamiento.

## 2. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación de desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre del trabajador sobre cuán bien o mal está realizando su labor y cuánto de esta labor contribuye a los intereses de la organización. Esta incertidumbre disminuye a medida que recibe retroalimentación una vez conocido los resultados, en ese sentido el principal interesado en la evaluación del desempeño es el trabajador. Sin embargo no siempre se ha entendido de esa manera, la evaluación de desempeño ha sido un instrumento que calificaba el desempeño con fines exclusivamente sancionadores y de recompensa transaccional aplicado por el área de recursos como intermediario o directamente por el jefe inmediato de forma centralizada y descendente. Actualmente existen distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de

trabajador las organizaciones más democráticas y participativas delegan al propio trabajador su autoevaluación, otras más rígidas y burocráticas asignan tradicionalmente la responsabilidad al jefe inmediato con la fin de reforzar la jerarquía. Algunas tratan de integrar esta labor delegando la evaluación a ambos en conjunto Jefe-subordinado, en tanto otras organizaciones con estructuras a nivel de equipos autosuficientes y autodirigidos delegan la evaluación al mismo equipo. En tanto mientras que algunas centralizan la evaluación en el área de recursos humanos otras utilizan el proceso circular de la evaluación 360 grados.

## 2. ¿Qué se debe medir?

La evaluación de desempeño es una función de control en el contexto de la gestión de personal, esta función de control se centra en la medición, la evaluación en sí misma y el monitoreo de cuatro **criterios centrales** pasibles a ser evaluados:

- a. *Los resultados concretos* y finales de las tareas que se van a ejecutar para el éxito de la organización
- b. *El desempeño o comportamientos*: Es el comportamiento o los medios instrumentales con los que se pretende ejecutar las tareas
- c. *La competencias*: Las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas
- d. *factores críticos para el éxito*: aspectos fundamentales para tener éxito.

Chiavenato (2009) desglosa cada criterio de medición en un conjunto de factores de evaluación, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3 Aspectos a evaluar según criterios

Factor de evaluación		
Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
<p>Conocimiento del puesto</p> <p>Conocimiento del negocio</p> <p>Puntualidad</p> <p>Asiduidad</p> <p>Lealtad</p> <p>Honestidad</p> <p>Presentación personal</p> <p>Buen juicio</p> <p>Capacidad de ejecución</p> <p>Comprensión de situaciones</p> <p>Facilidad para aprender</p>	<p>Desempeño de la tarea</p> <p>Espíritu de equipo</p> <p>Relaciones humanas</p> <p>Cooperación</p> <p>Creatividad</p> <p>Liderazgo</p> <p>Hábitos de seguridad</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Actitud e iniciativa</p> <p>Personalidad</p> <p>Soltura</p>	<p>Cantidad de trabajo</p> <p>Calidad del trabajo</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Satisfacción del cliente</p> <p>Reducción de costos</p> <p>Rapidez de soluciones</p> <p>Reducción de subterfugios</p> <p>Ausencia de accidentes</p> <p>Mantenimiento del equipamiento</p> <p>Cumplimiento de los plazos</p> <p>Enfoque en los resultados</p>

Fuente: Chiavenato (2009)

## 2. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

Cuando se analiza cómo se debe evaluar el desempeño, es importante conocer los métodos de evaluación entre ellos tenemos los métodos tradicionales y métodos no tradicionales.

### Métodos tradicionales de evaluación

Entre los métodos tradicionales de evaluación se encontró según Chiavenato (2009) son: las escalas gráficas; elección forzada; investigación de campo; incidentes críticos; lista de verificación

### Cuestionamiento a los modelos tradicionales de evaluación de desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación han sido cuestionados un conjunto de debilidades que se mencionan a continuación según Chiavenato (2009):

- Por su estructura son rígidos (forma y contenido), y su ejecución entonces se vuelve burocrática, rutinaria y repetitiva.
- El trabajador no tiene participación activa
- Se aplican sobre la creencia que todos los trabajadores son personas estandarizadas
- Son autocontenidos que funcionan como medios en lugar de fines porque *evalúan desempeños anteriores (pasado)*.

### **Métodos modernos de evaluación de desempeño**

Entre los métodos modernos de evaluación se encontró según Chiavenato (2009): Evaluación participativa por objetivos (EPPO) y la evaluación 360 grados.

### **2.3. Importancia de métodos modernos de evaluación**

La esencia de la evaluación es valorar el desempeño del trabajador, considerándolo como parte importante del mismo (participación activa) para dirigirlo con eficacia hacia el logro de los objetivos y metas de la organización paralelamente hacia el desarrollo y crecimiento personal del trabajador, de manera integrada con un enfoque de futuro, evitando conflictos y reforzando la percepción que

la evaluación no es un medio punitivo sino un fin para el bienestar de la organización y sus integrantes en conjunto.

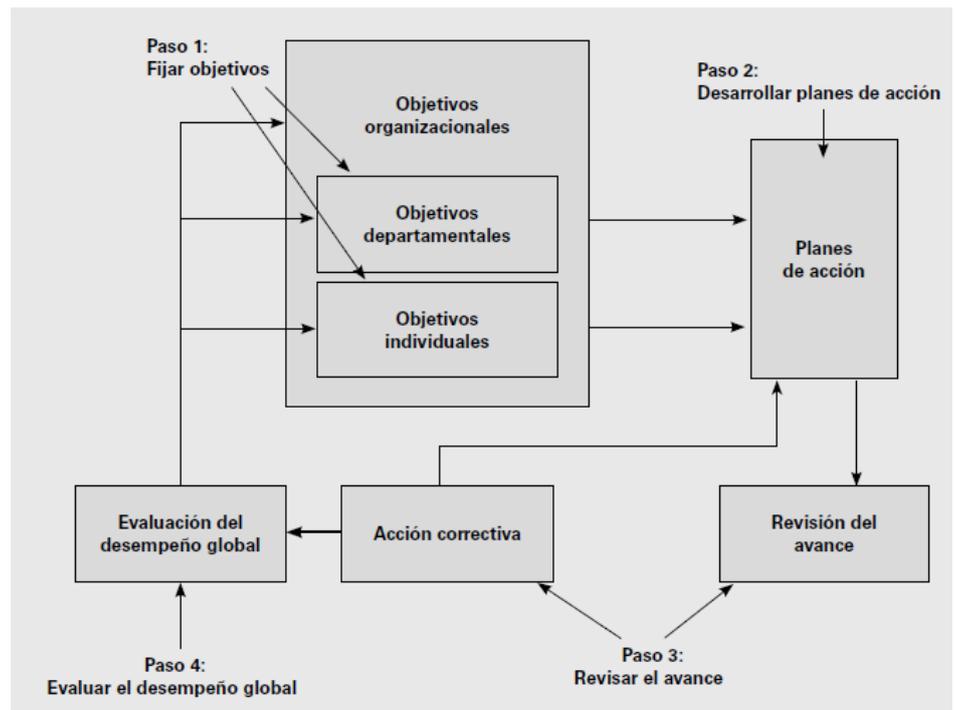
#### **2.4. La evaluación participativa por objetivos (EPPO)**

El EPPO más que un método de evaluación es un sistema para gestionar el desempeño promoviendo una intensa relación entre jefe y el colaborador con una visión proactiva en ese sentido se caracteriza por ser democrática, participativa, incluyente y motivadora asimismo permite rendimientos tanto a la organización como al trabajador involucrado.

##### **Pasos para implementar el EPPO**

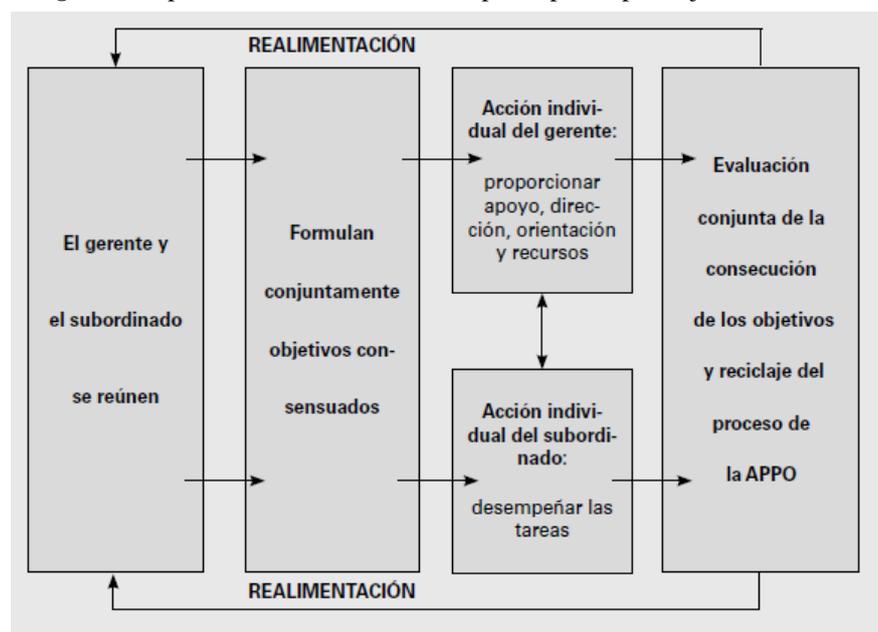
1. El formulario de objetivos consensuados
2. El compromiso personal de ambos para alcanzar los objetivos
3. Compromiso real para asignación de recursos y medios
4. El desempeño
5. La auto medición permanente del desempeño y la contrastación con los objetivos
6. La realimentación intensiva para reducir disonancias e incrementar las consistencias

**Figura 5** El proceso de la administración participativa por objetivos



**Fuente:** Chiavenato (2009)

**Figura 6** El proceso de la administración participativa por objetivos

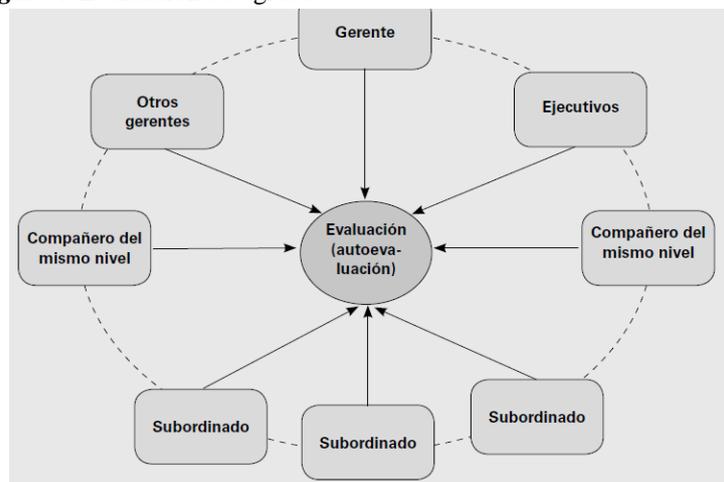


**Fuente:** Chiavenato (2009)

## 2.5. Evaluación 360 grados

Es un método de evaluación circular con todos aquellos que interactúan con el evaluado, aun con la intervención de él mismo. Permite recoger información valiosa de todos los frentes. De hecho es compleja por la múltiple intervención de actores se requiere una posición de apertura, receptividad y amplia comprensión de lo que se pretende por parte de trabajador evaluado. "Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet y a su vez que se evalúan aspectos administrativos y conductuales proporcionan acciones futuras y planes de mejora individual" (Chiavenato,2009,p.265.)

**Figura 7** Evaluación 360 grados



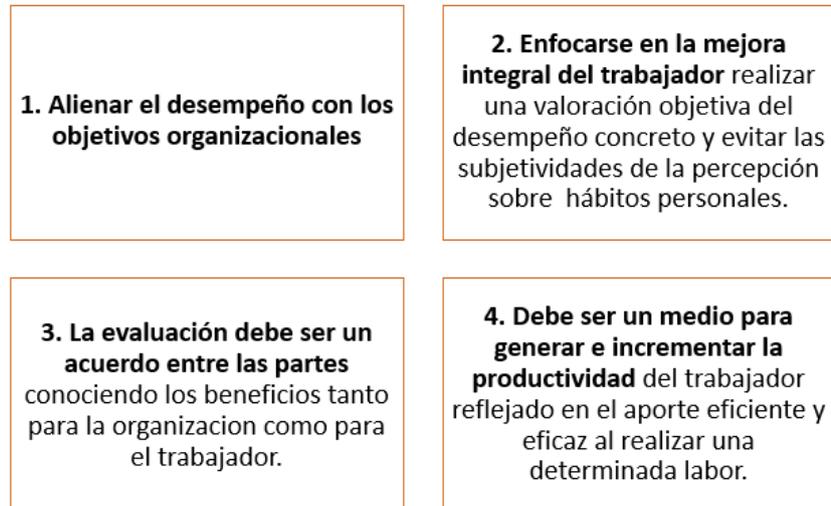
**Fuente:** Chiavenato (2009)

## 2.6. Lineamientos básicos para obtener beneficios de la evaluación de desempeño

Chiavenato (2009) señala que la evaluación del desempeño debe brindar beneficios tanto para la organización como para el

trabajador y para ello se debe cumplir cuatro lineamientos básicos que muestran en la figura 8.

**Figura 8** Lineamientos básicos para obtener beneficios de la evaluación de desempeño



**Fuente:** Chiavenato (2009)

## **2.7. Puntos débiles en el proceso de una evaluación de desempeño**

Una evaluación de desempeño que se distancia de sus fines y sus lineamientos básicos pierde su esencia y ocasiona una percepción

negativa y equivocada en los trabajadores como muestra la figura

9.

**Figura 9** Puntos débiles en el proceso de una evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia

## 2.2.2. Variable 2: Toma de decisiones

Omar Aktouf citado por Navia (1999) define la toma de decisiones como un proceso que permite elegir varias formas posibles de actuar frente a una meta en ciertas condiciones dadas (p.89).

### La toma de decisiones en las organizaciones

La toma de decisiones en las organizaciones son realizadas por los trabajadores, dependiendo del grado de centralización y descentralización estas decisiones pueden ser tomadas solo por los altos directivos o también por aquellos trabajadores sin un cargo gerencial Robbins & Judge (2013) señala que los altos directivos deciden sobre las metas corporativas, estrategias de financiamiento y/o oferta de producto (bienes o servicios, expansión de la empresa entre otras decisiones; por otra parte los mandos medios deciden programas de venta, producción

estrategias de mercadeo, selección y evalúan trabajadores para su ascenso o despido. Así mismo los trabajadores deciden el modo que se ejecutara su tarea y el esfuerzo que han de impregnarle a su labor.

La academia enfatiza en que las decisiones organizacionales debería seguir un modelo racional de toma de decisiones por tener un mérito considerable porque se supone que quien toma decisiones racionales elige opciones que maximizan el valor dentro de las restricciones específicas (opción que brindara solución óptima) sin embargo la realidad se contrapone porque no es así como deciden las personas por lo general. En ese sentido Robbins & Judge (2013) señalan que existen otras formas con las que se toman decisiones en las organizaciones como son la racionalidad acotada y la intuición.

### **Técnicas para la toma de decisiones**

#### **a. Modelo racional para la toma de decisiones**

Es un modelo definido y pre escrito que analiza la situación actual y la situación deseada a partir de alternativas abordadas con objetividad a partir de la razón en todos sus extremos.

##### **a.1. Suposiciones del modelo racional**

El modelo racional se basa en suposiciones para su aplicación adecuada:

- Se dispone de información completa
- Se ha logrado identificar todas las opciones relevantes sin sesgos que permita elegir la opción con la mayor utilidad (alternativa óptima)

## **a.2. Condiciones o premisas para la aplicación del modelo racional**

- *Nitidez del problema*: Se conoce la situación-problema con total claridad sin espacio para la ambigüedad
- *Opciones conocidas*: El tomador de decisiones identifica objetivamente los criterios de decisión, lista las alternativas y conocen las implicancias de su aplicación.
- *Predilecciones claras*: Los criterios y alternativas se pueden ordenar y ponderar para reflejar su relevancia.
- *Preferencias constantes*: Los criterios específicos de decisión son constantes al igual que su ponderación.
- *Sin límites de tiempo o costo*: La persona que toma las decisiones puede acceder a una información completa de los criterios y alternativas, porque no existen limitaciones en cuanto a tiempo ni a costo.
- *Paga máxima*: Como es lógico se debe elegir la alternativa que produzca el valor más alto que se pueda percibir.

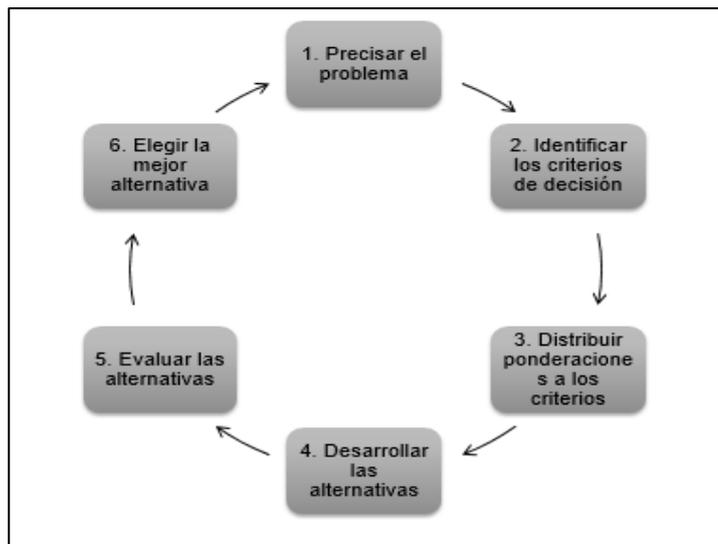
## **a.4. Pasos del modelo racional de toma de decisiones**

El modelo racional advierte seis pasos que garantizan una adecuada toma de decisiones estos pasos se muestran en la figura 10.

1. Precisar el problema
2. Identificar los criterios de decisión
3. Distribuir ponderaciones a los criterios
4. Desarrollar las alternativas
5. Evaluar las alternativas

## 6. Elegir la mejor alternativa

*Figura 10* Pasos del modelo racional



**Fuente:** Elaboración propia basado Robbins & Judge (2013)

### b. La racionalidad acotada

La racionalidad acotada como técnica para tomar decisión parte de una premisa que "la mente humana no es capaz de formular y resolver problemas con total racionalidad, por ello las personas operan dentro de límites de una racionalidad acotada" (Robbins & Judge, 2013, p. 176).

En ese sentido la racionalidad acotada es construir modelos sencillos que extraen características claves de la situación-problema sin aspirar conocer toda su complejidad, una vez identificado empieza la búsqueda de criterios y alternativas selectivas más no exhaustivas. Las alternativas se describen en base a criterios más visibles o fáciles de detectar y que podrían representar soluciones familiares o probadas como buenas, finalmente se empieza a evaluar hasta encontrar una que sea "suficientemente buena o aceptable"

Un claro ejemplo del uso de la racionalidad acotada es cuando un escolar tiene que decidir en qué universidad va a estudiar, es difícil decidir en esta situación usando el modelo racional por su complejidad y toda la información que requiere, sería mejor ubicar unas cuantas universidades que se ajusten a sus preferencias y posibilidades y luego concentrar su atención en elegir una opción satisfactoria o buena. En ocasiones un proceso rápido y sencillo de solución de problema sería la mejor opción.

### **c. La intuición**

Es un proceso de toma de decisiones que ocurre en el subconsciente basada en asociaciones holísticas o vínculos entre elementos dispares de información. Está relacionada con la definición de la intuición "aquella forma compleja y muy desarrollada de razonamiento que se basa en años de experiencia y aprendizaje". Si bien es cierto la intuición es subconsciente no quiere decir que opere en contra de lo consciente o racional más bien se complementan, porque en ciertos casos teniendo toda la información procesada a partir de un modelo racional recurrir a la intuición mejoraría la toma de decisiones. Robbins & Judge (2013) señalan que "la clave no es ignorarla ni tan solo basarse en ella, sino más bien complementarla con evidencias y buen criterio" (p.177).

### **d. Factores que afectan en la toma de decisiones**

Existen un conjunto factores que afectan la toma de decisiones estos son representados por errores sistemáticos que introducen en

sus juicios y sesgos (algún tipo de direccionamiento que se da al algo por alguna razón al momento de tomar decisiones)

**d.1. Sesgos por exceso de confianza.-** Existe personas con una marcada tendencia en confiar demasiado en sus ideas lo que impide que planeen o anticipen los problemas que puedan surgir de esas decisiones. Los estudiosos señalan que las personas con menores habilidades intelectuales e interpersonales suelen sobreestimar su desempeño y su capacidad. Odean citado por Robbins & Judge (2013) señala que la gente cree saber más de los que en realidad sabe y eso cuesta dinero. En ese sentido expresar demasiado optimismo en alguna alternativa bajo una racionalidad acotada podría afectar seriamente las decisiones que se tomen.

**d.2. Sesgo por anclaje.-** Esta referido a focalizar o tomar como base la información inicial que recibe o experiencia habida que no permite observar con detenimiento una información posterior o posibilidad de experiencia nueva, esto es producto de cómo funciona nuestros cerebros porque acogen con énfasis la primera información que se recibe.

**d.3. Sesgo por confirmación.-** Este error se produce por *la percepción selectiva*, aquella que busca información que reafirma nuestros juicios y rechazamos aquella que se opone, esto demuestra que el individuo no es del todo objetivo como para aplicar el modelo racional siempre, más por el contrario tiende a reunir información selectiva y en consecuencia podría

estar rechazando o evitando información valiosa para tomar decisiones correctas. En ese sentido las decisiones precisas requiere alejarse de los sesgos por confirmación.

**d.4. Sesgos de disponibilidad.-** Es la tendencia que tiene el individuo de basar sus juicios en información de fácil acceso o publicitado o en aquellos eventos que "recuerdan emociones vividas hace poco" y por consiguiente le prestamos mayor atención y consideremos que son únicas como opción para decidir. La toma de decisiones de algunos gerentes tiene este sesgo cuando evalúan el desempeño del personal al considerar únicamente los últimos resultados o conductas y desconociendo lo que sucedió meses pasados.

**d.5. Aumento de compromiso.-** "Es sostener una decisión aun cuando haya evidencias claras de que está equivocada" (Robbins & Judge, 2013, p.180). Son muchas organizaciones afectadas con pérdidas cuantiosas por las decisiones de forma insistente que tomaron sus gerentes al sentirse comprometidos a no querer verse vulnerados en su ego u otras circunstancias y por ende se comprometieron con esa decisión sabiendo el perjuicio que ocasionarían.

**d.6. Error de aleatoriedad.-** Es cuando quienes toman decisiones asignan significados influyentes a eventos aleatorios y los convierten en patrones imaginarios (supersticiones). Por ejemplo que un viernes 13 no es adecuado para decidir o usar

de modo compulsivo una prenda roja para atraer mejores alternativas de solución al problema.

**d.7. Aversión al riesgo.-** Es la tendencia de evitar decidir por alternativas que generan mayores riesgos y en consecuencia se decide por aquellas formulas conocidas que han funcionado en el pasado aun sabiendo que pueden conducir al estancamiento.

**d.8. Sesgo retrospectivos.-** Es la tendencia a mirar atrás y recordar las decisiones propias como mejores de lo que fueron en realidad. Se trata de una recapitulación que realizamos para sentirnos a gusto con nosotros mismos, para lo cual modificamos el recuerdo de las ideas en contra de la decisión que hemos tomado que antes rondaban nuestra mente. Como no podemos volver atrás y cambiar la decisión, ponemos en práctica este mecanismo a través del cual nos autoconvencemos de que hemos apostado por la mejor alternativa.

#### **e. Restricciones organizacionales para la toma de decisiones**

Existe un conjunto de restricciones organizacionales que restringen las decisiones entre ellas tenemos las políticas internas pocas veces manifiestas pero reales tienden a establecer restricciones para quienes tomas decisiones no permitiendo aplicar el modelo racional para la toma de decisiones. Estas políticas subyacentes que podrían restringir las opciones para la toma de decisiones se reflejan por ejemplo en *los procesos de evaluación del desempeño en los sistemas de recompensas, con las normas o reglamentos formales o en la gestión de tiempo y recursos para lograr objetivos o ejecutar tareas.*

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Desempeño laboral**

Se considera a la calidad del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización

#### **Evaluación del desempeño laboral:**

Chiavenato señala que la evaluación del desempeño es una herramienta de gestión importante porque "permite detectar problemas de supervisión, integración y acoplamiento de la persona al puesto, identificación de discordancias y carencias en los procesos de capacitación y entrenamiento" (p.245).

#### **2.3.1.1. Dimensiones**

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

Antes de seguir profundizando sobre el tema, estimo conveniente discernir la diferencia entre desempeño y evaluación para

evitar problemas ulteriores entre desempeño laboral y evaluación del desempeño:

El concepto de **desempeño laboral**, se enfatiza en la forma de realizar el trabajo. En el esfuerzo empleado para la consecución de los objetivos. Incide en el cómo se realiza el trabajo. Por ello, se analizan las competencias que posee el trabajador, como las utiliza en el trabajo y en qué grado las posee. Puede ir relacionado con un aumento en la retribución fija, pero no es muy habitual

La evaluación de desempeño será aquella que **mezcle tanto resultados (rendimiento) como esfuerzos y procesos (desempeño)**. Y si esta se realiza bajo la **evaluación 360°**.

En mi entendimiento interpreto que existe entre ambos términos una analogía, una semejanza un parecido, por lo que atreveré a expresarlo como un sinónimo en ese sentido me basare en el concepto establecido "La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo" (Chiavenato,2013, p.245)

### **D1 Las recompensas y sanciones**

Mide el grado en que los resultados de una evaluación de desempeño ayudan y respaldan la toma de decisiones para *incrementar salarios, realizar ascensos en las posiciones jerárquicas o*

*transferencias a puestos de mayores recompensas y desafíos así como también para ratificar contratos o solicitar despidos.*

### **D<sub>2</sub> Desarrollo y crecimiento laboral**

Mide el grado en que la evaluación de desempeño es una gran oportunidad de aporte al desarrollo personal del trabajador cuando *se le comparte los resultados y puede conocer cuáles son sus puntos fuertes (para seguir potenciándolo a través de nuevos desafíos) y aquellos puntos débiles (aquello que puede mejorar con el entrenamiento, formación y capacitación).*

### **D<sub>3</sub> Identificación del potencial**

Mide el grado en que los resultados de la evaluación le permiten a la organización *identificar la diversidad de talento o potencial que posee la organización* el mismo que ayudara a tomar decisiones en relación a la asignación de responsabilidades, tareas, proyectos entre otros en beneficio del éxito de la organización.

### **D<sub>4</sub> Posibilidades de asesoría y orientación**

Mide el grado en que la evaluación *ofrece información clave a los gestores del talento humano de las organizaciones para definir planes y programas de acompañamiento (consejería o asesoría), formación, educación capacitación o entrenamiento.*

## **2.3.2. Toma de decisiones**

Omar Aktouf citado por Navia (1999) define la toma de decisiones como un proceso que permite elegir varias formas posibles de actuar frente a una meta en ciertas condiciones dadas (p.89).

**Decisión:** Voluntad determina en definitiva para resolver a afrontar un asunto.

### **2.3.2.1. Dimensiones de la toma de decisiones**

La presente investigación considera las dimensiones para variable “toma de decisiones” aquellas aspectos organizacionales que restringen la toma de decisiones bajo en contexto del modelo racional entre los que tenemos, *los criterios de evaluación del desempeño*, *los sistemas de recompensas y sanciones*, *las normas o reglamentos formales* o *limitaciones de tiempo y recursos para lograr objetivos o ejecutar tareas*.

#### **D<sub>1</sub> Criterios de evaluación de desempeño**

Mide el grado en que los gerentes de línea media y los trabajadores ven influidos sus decisiones por los criterios con los que se les evalúa, si ellos consideran que sus superiores solo valoran los resultados y ningún otro aspecto más se aseguraran que no conozca de los problemas que los aquejan y solo elegir opciones para solo conseguir resultados.

#### **D<sub>2</sub> Sistemas de recompensas y sanciones**

Mide el grado en que los sistemas de recompensas y sanciones influyen en quienes tomas decisiones, por ejemplo en una organización que promueve cumplir objetivos bajo ciertos parámetros predefinidos buscando así una conducta predecible y conservadora entonces es muy probable que sí alguien quiera decidir fuera de lo establecido aun considerando que sea una mejor decisión en beneficio de la organización no lo hará porque considerara posibles sanciones.

**D3 Regulaciones formales**

Mide el grado en que los reglamentos formales (normas, reglas, entre otros escritos y predefinidos) limitan la libertad de elección y están allí para programar decisiones y logran que los individuos actúen en la forma esperada.

**D4 Limitaciones de tiempo y recursos**

Mide el grado en que los límites de tiempo que se tiene para cumplir objetivos y metas dificultan encontrar información necesaria y tener la mejores alternativas así mismo la escasez de recursos también reduce las opciones.

## CAPITULO III

### HIPÓTESIS

#### 3.1. Hipótesis General

Existe una relación directa y significativa entre el desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

#### 3.2. Hipótesis específicas

1. Existe una relación directa y significativa entre *las recompensas y sanciones* y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.
2. Existe una relación directa y significativa entre *el desarrollo personal* y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

3. Existe una relación directa y significativa entre *la identificación de potencial* y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.
4. Existe una relación directa y significativa entre las *posibilidades de asesoría y orientación* y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

### 3.3. Operacionalización de variables

#### 3.3.1. Desempeño Laboral (Evaluación)

Tabla 4 Desempeño Laboral

Variable	Dimensiones		Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Escala de actitud
Desempeño Laboral "permite detectar problemas de supervisión, integración y acoplamiento de la persona al puesto, identificación de discordancias y carencias en los procesos de capacitación y entrenamiento" (Chiavenato, p.245).	Las recompensas y sanciones	Mide el grado en que los resultados de la evaluación de desempeño permiten decisiones para incrementar salarios, realizar ascensos y/o ratificar contratos o solicitar despidos	Salarios, incentivos y beneficios	En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede incrementar sus salarios y dar incentivos y beneficios	Encuesta	Cuestionario	Muy de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Muy en desacuerdo (1)
			Ascensos	En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede ascenderlo a puestos de mayor responsabilidad y autoridad			
			Ratificaciones	En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede ratificarlo en su puesto y renovar su contrato			
			Sanciones o despidos	En la institución, Si usted alcanza resultados desfavorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede decidir algún tipo de sanción			
	En la institución, Si usted alcanza resultados desfavorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede despedirlo						
	El desarrollo y crecimiento personal	Mide el grado en que los resultados de la evaluación de desempeño aportan al desarrollo personal del trabajador cuando se le comparte sus puntos fuertes (para seguir potenciándolo a través de nuevos desafíos) y aquellos puntos débiles (aquellos que puede mejorar con el entrenamiento, formación y capacitación)	Comunicación	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan los criterios que van a tomar en cuenta para calificar			
				Cuando evalúan su desempeño laboral le informan los resultados de su desempeño (Por ejemplo. Es excepcional ó satisfactorio ó regular ó deficiente)			
			Habilidades y competencias	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a sus habilidades y competencias. Ejemplo Trabajo en equipo			
			Resultados	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a las metas alcanzadas o no alcanzadas			
	Identificación de potencial	Mide el grado en que los resultados de la evaluación de desempeño permiten a la organización identificar la diversidad de talento o potencial que posee la organización para asignación de puestos, responsabilidades, tareas, proyectos beneficio del éxito de la organización.	Competencias claves	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a sus conductas y actitudes p.e. Puntualidad, responsabilidad, compromiso			
				Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, se conoce con qué perfiles académicos se cuenta (auxiliares, técnicos o profesionales)			
	Posibilidades de asesoría y orientación	Mide el grado en que los resultados de la evaluación de desempeño ofrecen información para definir planes y programas de acompañamiento (consejería o asesoría), formación, capacitación o entrenamiento.	Promociones	Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, usted conoce si esta listo para ser promocionado ó está en proceso ó va a ser reemplazo.			
				Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, se conoce con qué perfiles competenciales se cuenta (quienes tienen dominio en capacidades digitales, dominio en capacidades de gestión pública, dominio en gestión de conflictos, liderazgo representativo, etc)			
			Capacitación formal	Los resultados de la evaluación de desempeño se ven reflejados en los temas de capacitación formal que se ejecutan en la institución			
			Formación y desarrollo	los espacios de formación y desarrollo del personal (conversatorios, reuniones, mentoring o coaching) buscan superar las carencias y necesidades de competencias y habilidades encontradas en la evaluación de desempeño			

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2. Toma de decisiones

Tabla 5 Toma de decisiones

Variable	Dimensiones		Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Escala de actitud
<p>Toma de decisiones</p> <p>Omar Aktouf citado por Navia (1999) define la toma de decisiones como un proceso que permite elegir varias formas posibles de actuar frente a una meta en ciertas condiciones dadas (p.89).</p>	Criterios de evaluación de desempeño	Mide el grado en que los gerentes de línea media y los trabajadores ven influidos sus decisiones por los criterios con los que se les evalúa.	Resultados	Las decisiones sobre los criterios que se aplicaran cuando evalúan su rendimiento laboral son consultadas y acordados entre su jefe inmediato y usted	Encuesta	Cuestionario	
			Resultados	Las decisiones sobre los criterios que se aplicaran cuando evalúan su rendimiento laboral son tomadas principalmente solo por su jefe			
			Competencias	Las decisiones sobre <b>las competencias</b> que requiere su puesto de trabajo es definida y conocida por usted			
	Sistemas de recompensas y sanciones	Mide el grado en que los sistemas de recompensas y sanciones influyen en las decisiones de un buen desempeño	Conductas	Las decisiones sobre <b>las conductas deseables</b> (responsabilidad, eficacia, puntualidad, meticulosidad) que requiere su puesto de trabajo es definida por usted			
			Recompensas	Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño o no a su labor, está relacionado con un <b>posible aumento de sueldo</b>			Muy de acuerdo (5)
			Sanciones	Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño a su labor o no está relacionado con el <b>grado de sanción que recibirá</b>			De acuerdo (4)
	Regulaciones formales	Mide el grado en que los reglamentos formales (normas, reglas, entre otros escritos y predefinidos) limitan la libertad de elección y programar decisiones y logran que los individuos actúen en la forma esperada.	Incentivos	Su jefe inmediato puede <b>decidir incrementar su remuneración</b> si los resultados de su evaluación de desempeño es satisfactorio			Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
			Incentivos	Su jefe inmediato puede <b>decidir renovar el contrato</b> si los resultados de su evaluación de desempeño es satisfactorio			En desacuerdo (2)
			Castigos	Su jefe inmediato puede decidir no volverlo a contratarlo si los resultados de su evaluación de desempeño es insatisfactorio			Muy en desacuerdo (1)
			desarrollo personal	Su jefe inmediato puede <b>decidir capacitarlo y colaborar con su crecimiento personal y profesional</b> para mejora desempeño laboral			
			Centralización	Su jefe inmediato <b>decide como usted debe ejecutar o realizar su tarea</b>			
			Descentralización	Su jefe inmediato le permite tomar decisiones ( <b>brinda autonomía</b> ) sobre la forma de ejecutar su tarea.			
	Limitaciones de tiempo y recursos	Mide el grado en que los límites de tiempo y los recursos dificultad encontrar mejor información y tener la mejores alternativa para cumplir objetivos y metas con éxito.	Tiempo	Considera que su jefe inmediato decide que hacer y no hacer personal por las exigencias del tiempo y resultados			
			Recursos	Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño o menor empeño a su labor está relacionado con los recursos con los que cuenta (materiales, útiles, viáticos, etc)			

Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1. Método de la investigación**

##### **4.1.1. Método general**

###### **Método científico**

El método general de la investigación es el método científico, porque ayuda a demostrar las hipótesis planteadas y porque partió de la realidad laboral del Gobierno Regional de Junín en la que se verifica el desempeño laboral a partir de la evaluación y se intenta validar la relación entre los resultados de la evaluación de desempeño y la toma de decisiones

Al respecto resaltamos a Bonilla y Rodríguez (2000) citado por (Bernal, 2010) “El método científico se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida. En un sentido más global, el método

científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema de investigación” (pp. 58-59).

#### **4.1.2. Método específico**

##### **a. Método analítico**

Este método nos permitió conocer de manera clara la problemática del Gobierno Regional de Junín formularla y delimitarla de manera clara.

El método analítico nos ayudó a conocer más el objeto de estudio y nos permitió explicar claramente, realizar similitudes y comprender mejor la conducta de nuevas teorías. Al respecto (Valderrama, 2015) nos dice que: “Este método de investigación consiste en la descomposición de un todo en sus partes, con el fin de observar las relaciones, similitudes, diferencias, causas, naturaleza y efectos” (Valderrama, 2015).

##### **b. Método Descriptivo**

“Consiste en describir un hecho o fenómeno en cuanto a sus características, cualidades o relaciones exactas entre sus elementos” (Valderrama, 2015). Con este método, describimos como se viene dando el desempeño laboral a partir de la evaluación y así como la toma de decisiones respecto a los resultados de la evaluación.

##### **c. Método Estadístico**

“Este método trabaja a partir de datos numéricos, y obtiene resultados mediante determinadas reglas y operaciones” (Valderrama, 2015). Dentro de nuestra investigación la utilizamos para la recolección, tabulación, medición e interpretación de los datos descriptivos e inferenciales.

## 4.2 Tipo de la investigación

### Investigación básica

Esta investigación es de tipo **básica** como explica Oseda, (2011, p. 141) en su libro menciona: “No persigue una utilización inmediata para los conocimientos obtenidos sino que busca acrecentar los acontecimientos teóricos para el progreso de una ciencia, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas. Esto no quiere decir que estén desligadas de la práctica o que sus resultados no vayan a ser empleados para fines concretos en un futuro.”

## 4.3. Nivel de investigación

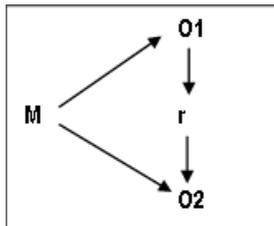
En la investigación presente se tomó en cuenta el nivel de investigación correlacional. Tal como explica Vara (2015). “El nivel de investigación correlacional determina el grado de asociación entre varias variables. Las asociaciones entre variables nos dan pistas para suponer la relación que existe entre ellas.” (p. 246)

## 4.4. Diseño de la investigación

Por la naturaleza del estudio se considera que el trabajo de investigación es del diseño no experimental, específicamente transeccional, porque tomaremos los datos de acuerdo al cronograma de ejecución como un solo periodo. Al respecto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) nos dice que: “la investigación no experimental, son estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 152). Del mismo modo también nos dice que: “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p.154).

Según Oseda. (2015) “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida de una manera práctica y concreta para responder a las preguntas de la investigación en forma clara y no ambigua.” (p. 99).

Esquema:



Donde:

O1: Medición de la variable 1

O2: Medición de la variable 2

r: Es determinar la existencia de la relación y en qué grado se da esta relación.

## 4.5. Población y muestra

### 4.5.1. Población

La población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (Hernández, 2014, p. 174).

Para el trabajo de investigación la población lo constituyen todos los trabajadores de las distintas sub áreas que componen la oficina de abastecimientos y servicios auxiliares - Gobierno Regional de Junín 2019 como se visualiza en la tabla 8.

Tabla 6 Población de estudio para la investigación

<b>Ítem</b>	<b>Cantidad de trabajadores según sub áreas</b>	<b>Sub total</b>
1	Adquisiciones	12
2	Servicios auxiliares	34
3	Almacén	9
	<b>Total</b>	<b>55</b>

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.5.2. Muestra**

Gonzales, Oseda, Ramirez & Gave (2014) señalan que: "la muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, su principal propiedad es poseer las principales características de la población, al trabajar con la muestra el investigador puede generalizar sus resultados a la población"(p.165).

Para la investigación la muestra es censal considerando que la población es relativamente pequeña visualiza en la tabla 8. Entonces el recojo de información a través de las encuestas se realizara a los 55 trabajadores de la oficina de abastecimientos y servicios auxiliares - Gobierno Regional de Junín 2019. Esta muestra está sustentada en las afirmaciones de Gonzales at all (2014) quien señala que "cuando la población es menor a 100 es apropiado trabajar con el total de ella, a esto se le denomina muestra censal o muestra universal"(p.166).

#### **4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **4.6.1. Técnicas de Recolección de Datos.**

La presente investigación hace uso de las técnicas de recolección de información es la entrevista y la encuesta, estas técnicas en las que se apoya el trabajo de investigación se basa en Ñaupas (2012) cuando señala

“las técnicas: Se refieren a los procedimientos y herramientas mediante los cuales vamos a recoger los datos e informaciones necesarias para probar o contrastar nuestras hipótesis de investigación” (p. 201).

#### **4.6.2. Instrumento de recolección de datos**

Hernández (2014) define el cuestionario como “una herramienta con un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.” (p. 174).

Para el caso de la entrevista se elabora una *guía de entrevista* que permite conocer la realidad problema de la oficina de abastecimientos y servicios auxiliares - Gobierno Regional de Junín 2019 representado por el Director así mismo para el caso de la encuesta se formula dos cuestionarios para ser aplicados a la muestra y demostrar la hipótesis en relación a las dos variables de estudio como son la variable 1: Desempeño Laboral (Evaluación) y la variable 2: toma de decisiones.

#### **4.6.3. Validez del instrumento**

Para la validez de los instrumentos relativos la encuesta, se utilizó la opinión de expertos en ese sentido se solicitó la valoración de dichos instrumentos a tres docentes de pregrado con grado de maestría para que bajo juicio y criterio obtenido a partir de su experiencia acreditada en temas de investigación han revisado cada uno de los ítems y dimensiones que componen el cuestionario de la Variable 1: Desempeño Laboral (Evaluación) y el cuestionario de la Variable 2: Toma de decisiones, consecuentemente se tomó nota de cada una de sus recomendaciones permitiendo un instrumento adecuado que brinda soporte a la presente investigación. Cada una de las fichas se presentará en los anexos, asimismo

se realizó la ponderación de cada una de las calificaciones otorgadas por los expertos obteniendo un 91% en promedio. Se presenta a continuación en la Tabla 7 los resultados y el promedio de los calificaciones obtenidas.

Tabla 7 Calificaciones de expertos para validez de cuestionario

No.	Experto	Calificación
1	Mg. Flabio Camayo Meza	95,00%
2	Ms. Paul Martinez Vitor	93,00%
3	Ms. Rocío Mirella Gutarra Elías	85,00%
<b>Total Promedio</b>		<b>91,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.4. Confiabilidad del instrumento

##### a. Variable 1: Desempeño Laboral (Evaluación)

Tabla Estadísticas de fiabilidad del instrumento variable 1

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,860	,863	15

Como se aprecia el nivel de confiabilidad es de 0,863, lo indica que la confiabilidad es alta. Si se analiza si se puede mejorar este índice, observamos la tabla y se obtiene:

Tabla 8 Estadísticas del total de elementos de la variable 1

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede incrementar sus salarios y dar incentivos y beneficios	46,24	98,369	,543	,555	,849
En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede ascenderlo a puestos de mayor responsabilidad y autoridad	46,36	99,273	,601	,590	,846
En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede ratificarlo en su puesto y renovar su contrato	46,00	99,481	,574	,596	,847
En la institución, Si usted alcanza resultados desfavorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede decidir algún tipo de sanción	46,40	104,985	,352	,447	,859

En la institución, Si usted alcanza resultados desfavorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede despedirlo	46,69	107,884	,201	,463	,869
Cuando evalúan su desempeño laboral le informan los criterios de evaluación que van a tomar en cuenta.	46,71	102,136	,517	,670	,850
Cuando evalúan su desempeño laboral le informan los resultados de su desempeño (Por ejemplo. Es excepcional ó satisfactorio ó regular ó deficiente)	46,53	99,439	,581	,662	,847
Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a sus habilidades y competencias. Ejemplo Trabajo en equipo	46,42	100,618	,614	,780	,846
Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a las metas alcanzadas o no alcanzadas	46,36	100,051	,613	,737	,846
Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a sus conductas y actitudes p.e. Puntualidad, responsabilidad, compromiso	46,07	104,254	,419	,500	,855
Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, se conoce con qué perfiles académicos se cuenta (auxiliares, técnicos o profesionales)	46,62	100,981	,516	,768	,850
Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, se conoce con qué perfiles competenciales se cuenta (quienes tienen dominio en capacidades digitales, dominio en capacidades de gestión pública, dominio en gestión de conflictos, liderazgo)	46,42	100,433	,612	,739	,846
Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, usted conoce si esta listo para ser promocionado ó está en proceso ó va a ser reemplazo.	46,36	101,013	,598	,726	,847
Los resultados de la evaluación de desempeño se ven reflejados en los temas de capacitación formal que se ejecutan en la institución	46,24	105,702	,349	,709	,859
Los espacios de formación y desarrollo del personal (conversatorios, reuniones, mentoring o coaching) buscan superar las carencias y necesidades de competencias y habilidades encontradas en la evaluación de desempeño	46,00	102,889	,468	,782	,853

Fuente. Elaboración propia

Por lo tanto, la confiabilidad no se incrementaría de forma significativa si se realiza algún cambio, por lo tanto, el instrumento es adecuado.

## b. Variable 2: Toma de decisiones

### *Estadísticas de fiabilidad del instrumento variable 2*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,793	,794	15

Como se aprecia el nivel de confiabilidad es de 0,794, lo indica que la confiabilidad es alta. Si se analiza si se puede mejorar este índice, observamos la tabla y se obtiene:

Tabla 9 Estadísticas del total de elementos de la variable 2

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Las decisiones sobre los criterios que se aplicaran cuando evalúan su rendimiento laboral son consultadas y acordados entre su jefe inmediato y usted	47,67	75,224	,386	,574	,782
Las decisiones sobre los criterios que se aplicaran cuando evalúan su rendimiento laboral son tomadas principalmente solo por su jefe	47,65	76,490	,312	,453	,789
Las decisiones sobre las competencias que requiere su puesto de trabajo es definida y conocida por usted	47,22	76,248	,409	,442	,781
Las decisiones sobre las conductas deseables (responsabilidad, eficacia, puntualidad, meticulosidad) que requiere su puesto de trabajo es definida por usted	47,13	69,409	,592	,483	,763
Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño o no a su labor, está relacionado con un posible aumento de sueldo	47,71	76,803	,295	,550	,791
Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño a su labor o no, está relacionado con su aspiración a que le ratifiquen el contrato	47,38	73,981	,471	,712	,775
Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño a su labor o no está relacionado con el grado de sanción que recibirá	47,76	72,999	,475	,664	,775
Su jefe inmediato puede decidir incrementar su remuneración si los resultados de su evaluación de desempeño es satisfactorio	47,27	76,276	,367	,730	,784
Su jefe inmediato puede decidir renovar el contrato si los resultados de su evaluación de desempeño es satisfactorio	47,02	76,092	,433	,795	,779
Su jefe inmediato puede decidir no volverlo a contratarlo si los resultados de su evaluación de desempeño es insatisfactorio	47,13	80,150	,231	,384	,793
Su jefe inmediato puede decidir capacitarlo y colaborar con su crecimiento personal y profesional para mejora desempeño laboral	46,87	75,854	,447	,592	,778
Su jefe inmediato decide como usted debe ejecutar o realizar su tarea	47,44	75,547	,466	,573	,777
Su jefe inmediato le permite tomar decisiones (brinda autonomía) sobre la forma de ejecutar su tarea.	47,11	78,173	,388	,449	,783
Considera que su jefe inmediato decide que hacer y no hacer personal por las exigencias del tiempo y resultados	47,38	76,500	,435	,667	,779
Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño o menor empeño a su labor está relacionado con los recursos con los que cuenta (materiales, útiles, viáticos, etc)	47,18	78,003	,306	,546	,788

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, la confiabilidad no se incrementaría de forma significativa si se realiza algún cambio, por lo tanto, el instrumento es adecuado.

## **4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

### **4.7.4. Métodos de análisis de datos**

Los métodos de análisis utilizados en la investigación son la estadística descriptiva y la estadística inferencial por ser una investigación cuantitativa

#### **a. Estadística descriptiva**

Se utilizó el Excel y el Spss para procesar las tablas estadísticas de las dimensiones tanto para la variable 1: Desempeño Laboral (Evaluación) y variable 2 (Toma de decisiones).

#### **b. Estadística inferencial**

Se aplicó usando la Rho Spearman versión actualizada para contrastar la hipótesis general y específica de la investigación.

### **4.7.1. Procesamiento de recolección y análisis de datos**

Se siguieron los siguientes pasos una vez determinada la población y la muestra censal:

- a. Se aplicó el cuestionario N° 1 y 2 al total de trabajadores de la oficina de abastecimientos y servicios auxiliares del GRJ que asciende a 55 son todos a quienes pudimos acceder para la aplicación de la investigación porque nos brindaron las facilidades que la investigación requería.
- b. Luego se elaboró una matriz o tabla en la hoja del Excel de 33 columnas x 55 filas de las cuales, las columnas corresponde a cada uno de los reactivos del cuestionario relacionado las dos variables donde 15 columnas corresponde a la variable de desempeño laboral agrupadas en cuatro dimensiones (recompensas y sanciones; desarrollo y crecimiento

personal; identificación del potencial, oportunidades de asesoría y orientación) , luego 15 columnas que corresponden a la variable toma de decisiones también agrupadas en cuatro dimensiones (Criterios de evaluación de desempeño; Sistemas de recompensas y sanciones; Regulaciones formales; Limitaciones de tiempo y recursos)

- c. Posteriormente los resultados de cada uno de las encuestas aplicadas a las 55 trabajadores fueron ingresados y tabulados en Microsoft Excel, previamente los datos fueron verificados, evitando respuestas inconsistentes y omisas y realizar el ajuste con los mismos encuestados de ser necesario. Para el ingreso de datos se tuvieron en cuenta las puntuaciones según escala de Likert entre 1 a 5 para cada reactivo.

Tabla 10 Configuración de recolección de información por cuestionario, variables y dimensiones

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>Nº DE PREGUNTAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Desempeño laboral	- Recompensas y sanciones	5	Cuestionario 1
	- Desarrollo y crecimiento personal	5	
	- Identificación del potencial	3	
	- Oportunidades de asesoría y orientación	2	
Toma de decisiones	- Criterios de evaluación de desempeño	4	Cuestionario 2
	- Sistemas de recompensas y sanciones	3	
	- Regulaciones formales	6	
	- Limitaciones de tiempo y recursos	2	

Fuente: Elaboración propia

#### **4.8. Aspectos éticos de la investigación:**

Yo, Maritza Ceras Fierro bachiller de la Carrera de Administración y Sistemas de la Universidad Peruana los Andes, en la sede de Huancayo, identificada con código A81560J con DNI: 45314649 con la tesis titulada: “Evaluación de desempeño y la toma de decisiones en la oficina de abastecimientos y servicios auxiliares - Gobierno Regional de Junín 2019”.

Declaro bajo juramento que:

Para el desarrollo de la presente investigación se está considerando los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes.

La información, los registros, datos que se tomarán para incluir en el trabajo de investigación serán fidedignas. Por cuanto, a fin de no cometer faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, etc., se está considerando fundamentalmente desde la presentación del Proyecto, hasta la sustentación de la Tesis.

Por consiguiente, nos sometemos a las pruebas respectivas de validación del contenido del presente proyecto.

Huancayo, 02 de diciembre de 2019



---

Bach. Maritza Ceras Fierro

## CAPITULO V

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

#### 5.1. Organización, análisis e interpretación de resultados

##### 5.1.1. Desempeño Laboral (Evaluación)

Dimensión 1: Las recompensas y sanciones

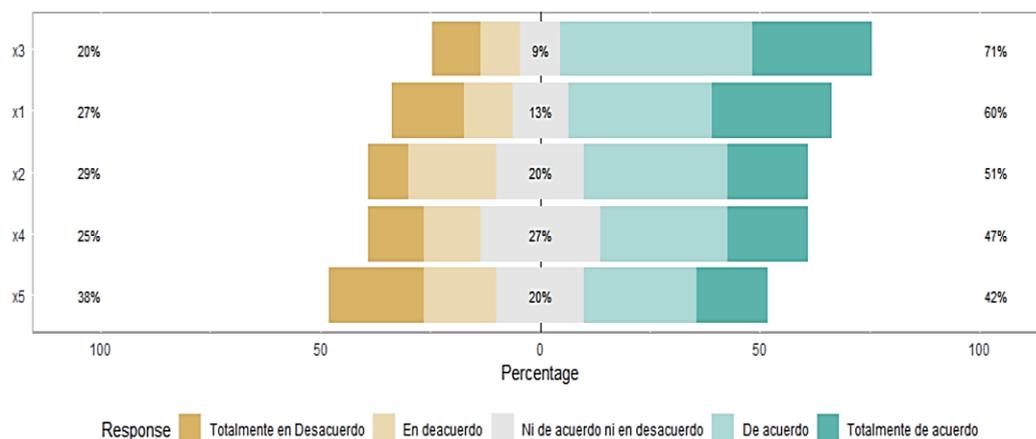
Tabla 11 Dimensión 1: Resultados porcentuales sobre la percepción de las recompensas y sanciones

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
X1:En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede incrementar sus salarios y dar incentivos y beneficios	Recuento % del N de fila	9 16,4%	6 10,9%	7 12,7%	18 32,7%	15 27,3%
X2:En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede ascenderlo a puestos de mayor responsabilidad y autoridad	Recuento % del N de fila	5 9,1%	11 20,0%	11 20,0%	18 32,7%	10 18,2%
X3:En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede ratificarlo en su puesto y renovar su contrato	Recuento % del N de fila	6 10,9%	5 9,1%	5 9,1%	24 43,6%	15 27,3%
	Recuento	7	7	15	16	10

X4: En la institución, Si usted alcanza resultados desfavorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede decidir algún tipo de sanción	% del N de fila	12,7%	12,7%	27,3%	29,1%	18,2%
X5: En la institución, Si usted alcanza resultados desfavorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede despedirlo	Recuento % del N de fila	12	9	11	14	9
		21,8%	16,4%	20,0%	25,5%	16,4%

**Fuente:** Elaboración en función del instrumento.

Figura 11 Nivel de apreciación sobre la dimensión 1: Recompensas y sanciones



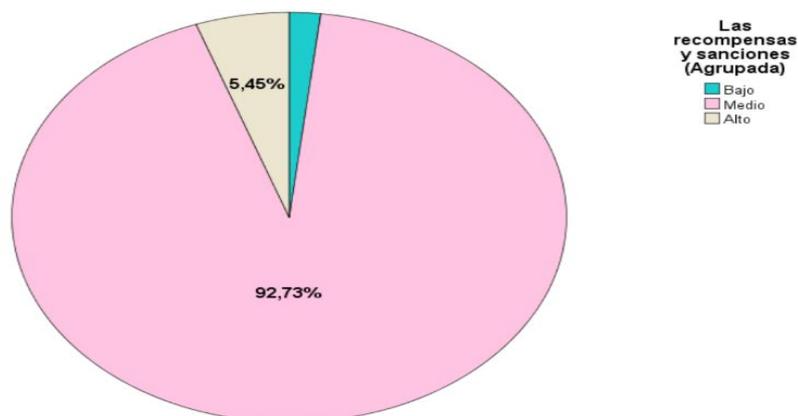
Fuente: SPSS ver 26.

Tabla 12 Frecuencia de las recompensas y sanciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1,8	1,8	1,8
	Medio	51	92,7	92,7	94,5
	Alto	3	5,5	5,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 12 Dimensión 1: Las recompensas y sanciones resultados en porcentaje



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** el 92,73 % de los trabajadores considera en un nivel intermedio que los resultados de la evaluación de desempeño son utilizados al momento de tomar decisiones para incrementar salarios, realizar ascensos y/o ratificar contratos o solicitar despidos, mientras que solo el 5% lo percibe que si ayuda tomar decisiones y un 1.8% percibe los resultados de las evaluaciones de desempeño no son utilizados en absoluto para la toma de decisiones.

## Dimensión 2: El desarrollo y crecimiento personal

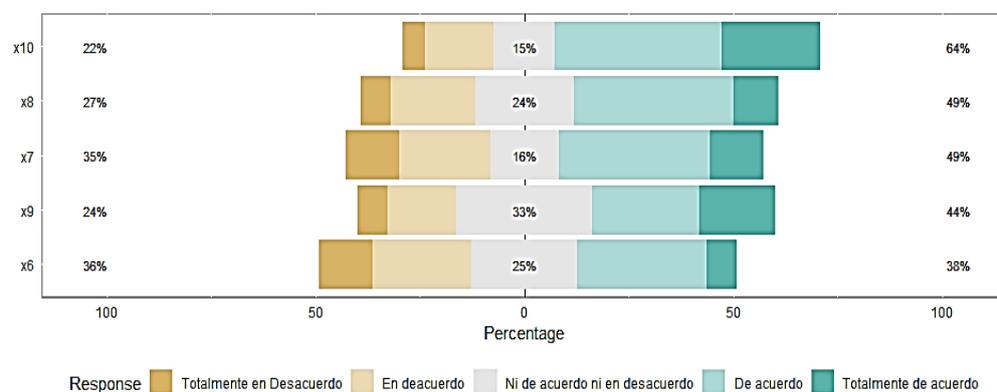
Tabla 13 Dimensión 2: Resultados porcentuales sobre la percepción del Desarrollo y crecimiento personal

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
X6: Cuando evalúan su desempeño laboral le informan los criterios de evaluación que van a tomar en cuenta.	7 12,7%	13 23,6%	14 25,5%	17 30,9%	4 7,3%
	Recuento	7	12	9	20
					7

X7: Cuando evalúan su desempeño laboral le informan los resultados de su desempeño (Por ejemplo. Es excepcional ó satisfactorio ó regular ó deficiente)	% del N de fila	12,7%	21,8%	16,4%	36,4%	12,7%
X8: Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a sus habilidades y competencias. Ejemplo Trabajo en equipo	Recuento % del N de fila	4 7,3%	11 20,0%	13 23,6%	21 38,2%	6 10,9%
X9: Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a las metas alcanzadas o no alcanzadas	Recuento % del N de fila	4 7,3%	9 16,4%	18 32,7%	14 25,5%	10 18,2%
X10: Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a sus conductas y actitudes p.e. Puntualidad, responsabilidad, compromiso.	Recuento % del N de fila	3 5,5%	9 16,4%	8 14,5%	22 40,0%	13 23,6%

Fuente: Elaboración propia SPSS ver. 26

Figura 13 Nivel de apreciación sobre la dimensión 2: El desarrollo y crecimiento personal



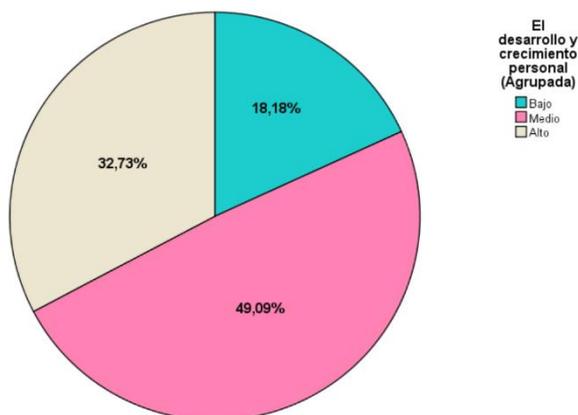
Fuente: SPSS ver 26.

Tabla 14 Tabla de frecuencias de la dimensión 2: Desarrollo y crecimiento personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	18,2	18,2	18,2
	Medio	27	49,1	49,1	67,3
	Alto	18	32,7	32,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 14 Dimensión 2: Desarrollo y crecimiento personal



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** el 49,1 % de los trabajadores considera en un nivel medio que los resultados de la evaluación de desempeño aportan al desarrollo personal del trabajador considerando que este desarrollo se produce cuando se le comparte sus puntos fuertes (para seguir potenciándolo a través de nuevos desafíos) y aquellos puntos débiles (aquello que puede mejorar con el entrenamiento, formación y capacitación), mientras que el 32,7% percibe en un nivel alto y el 18,2% lo percibe en un nivel bajo.

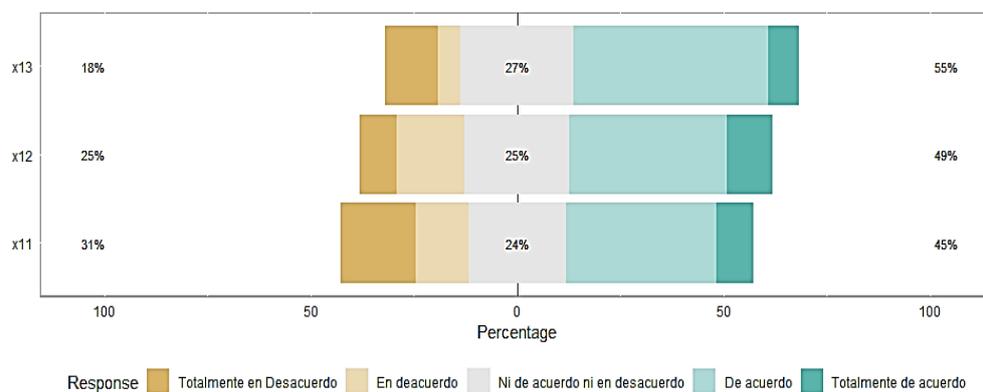
### Dimensión 3: Identificación de potencial

Tabla 15 Dimensión 3: Resultados porcentuales sobre la percepción de la identificación de potencial

	Recuento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo				
				De acuerdo	De desacuerdo					
X11: Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, se conoce con qué perfiles académicos se cuenta (auxiliares, técnicos o profesionales)	10	18,2%	7	12,7%	13	23,6%	20	36,4%	5	9,1%
X12: Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, se conoce con qué perfiles competenciales se cuenta (quienes tienen dominio en capacidades digitales, dominio en capacidades de gestión pública, dominio en gestión de conflictos, liderazgo)	5	9,1%	9	16,4%	14	25,5%	21	38,2%	6	10,9%
	Recuento	7	3	15	26	4				

X13: Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, usted conoce si está listo para ser promocionado ó está en proceso ó va a ser reemplazo.	% del N	12,7%	5,5%	27,3%	47,3%	7,3%
--	---------	-------	------	-------	-------	------

Figura 15 Nivel de apreciación sobre la dimensión 3: Identificación de potencial

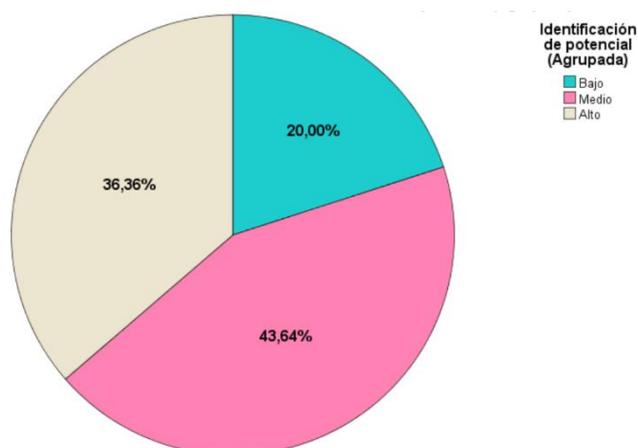


Fuente: SPSS ver 26.

Tabla 5 Tabla de frecuencias de la dimensión 3: Identificación de potencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	11	20,0	20,0	20,0
	Medio	24	43,6	43,6	63,6
	Alto	20	36,4	36,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Figura 16 Dimensión 3: Identificación de potencial.



Fuente: Elaboración propia

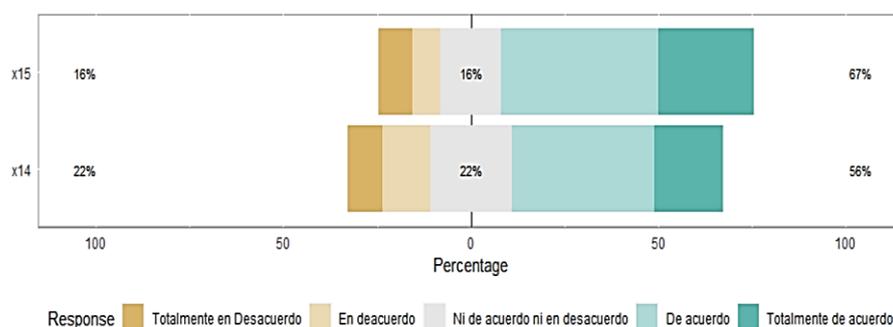
**Interpretación:** el 43,6% de los trabajadores considera en un nivel medio que los resultados de la evaluación de desempeño permiten a la organización identificar la diversidad de talento o potencial que posee la organización para asignación de puestos, responsabilidades, tareas, proyectos en beneficio del éxito de la organización, mientras que el 36,4% percibe en un nivel alto y el 20,0% lo percibe en un nivel bajo.

#### Dimensión 4: Posibilidades de asesoría y orientación

Tabla 17 Dimensión 2: Resultados porcentuales sobre la percepción de las posibilidades de asesoría y orientación

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
X14: Los resultados de la evaluación de desempeño se ven reflejados en los temas de capacitación formal que se ejecutan en la institución	5 9,1%	7 12,7%	12 21,8%	21 38,2%	10 18,2%
X15: Los espacios de formación y desarrollo personal (conversatorios, fila reuniones, mentoring o coaching) buscan superar las carencias y necesidades de competencias y habilidades encontradas en la evaluación de desempeño	5 9,1%	4 7,3%	9 16,4%	23 41,8%	14 25,5%

Figura 17 Nivel de apreciación sobre la dimensión 4: Posibilidades de asesoría y orientación.

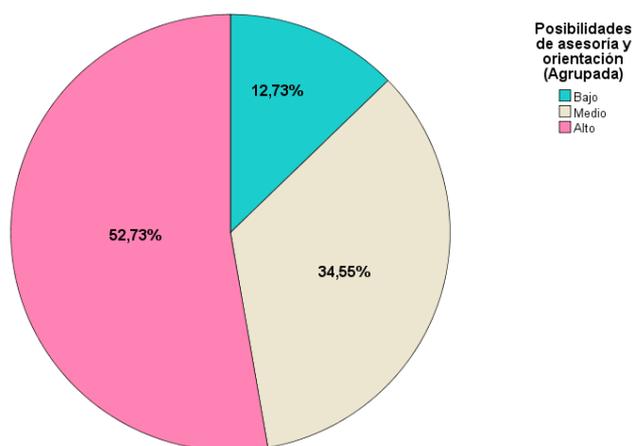


Fuente: SPSS ver 26.

Tabla 18 Tabla de frecuencias de la dimensión 4: Posibilidades de asesoría y orientación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	12,7	12,7	12,7
	Medio	19	34,5	34,5	47,3
	Alto	29	52,7	52,7	100,0
Total		55	100,0	100,0	

Figura 18 Dimensión 4: Posibilidades de asesoría y orientación.



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** el 34,5% de los trabajadores considera en un nivel medio que los resultados de la evaluación de desempeño ofrecen información para definir planes y programas de acompañamiento (consejería o asesoría), formación, capacitación o entrenamiento, mientras que el 52,7% percibe en un nivel alto y el 12,7% lo percibe en un nivel bajo.

### 5.1.1.1.Toma de decisiones

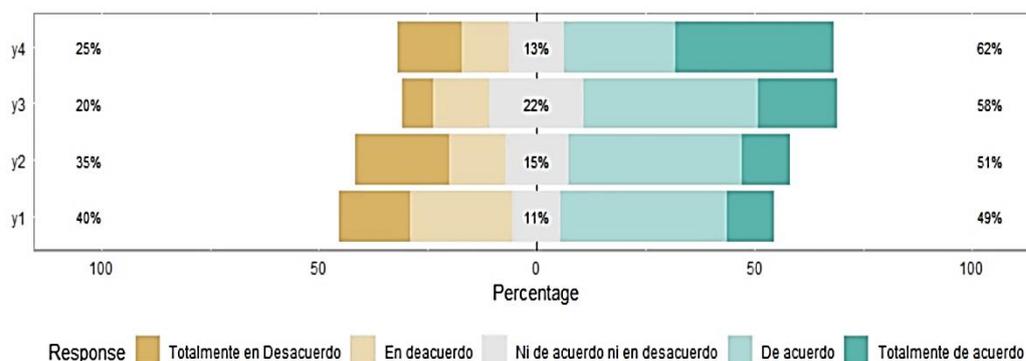
#### DIMESION 1: Criterios de evaluación de desempeño

Tabla 6 Dimensión 1: Resultados porcentuales sobre la percepción de la toma de decisiones sobre los criterios de evaluación de desempeño

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Y1: Las decisiones sobre los criterios que se aplicaran cuando evalúan su rendimiento laboral son consultadas y acordados entre su jefe inmediato y usted	Recuento % del N de fila	9 16,4%	13 23,6%	6 10,9%	21 38,2%	6 10,9%
Y2: Las decisiones sobre los criterios que se aplicaran cuando evalúan su rendimiento laboral son tomadas principalmente solo por su jefe	Recuento % del N de fila	12 21,8%	7 12,7%	8 14,5%	22 40,0%	6 10,9%
Y3: Las decisiones sobre las competencias que requiere su puesto de trabajo es definida y conocida por usted	Recuento % del N de fila	4 7,3%	7 12,7%	12 21,8%	22 40,0%	10 18,2%
Y4: Las decisiones sobre las conductas deseables (responsabilidad, eficacia, puntualidad, meticulosidad) que requiere su puesto de trabajo es definida por usted	Recuento % del N de fila	8 14,5%	6 10,9%	7 12,7%	14 25,5%	20 36,4%

Fuente: Elaboración propia SPSS ver. 26

Figura 19 Nivel de apreciación sobre la dimensión 1: Criterios de evaluación de desempeño.



Fuente: SPSS ver 26.

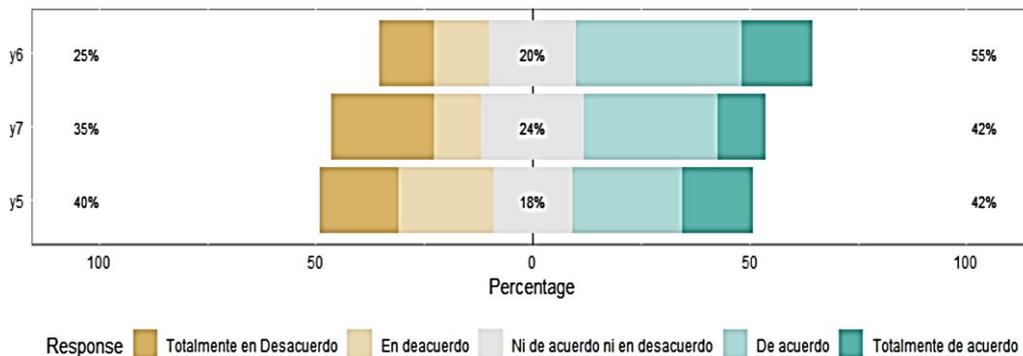
### Dimensión 2: Sistemas de recompensas y sanciones

Tabla 7 Dimensión 2: Resultados porcentuales sobre la percepción de la toma de decisiones relacionado a los sistemas de recompensas y sanciones

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Y5:Las decisiones sobre los criterios que se aplicaran cuando evalúan su rendimiento laboral son consultadas y acordados entre su jefe inmediato y usted.	Recuento % del N	9 16,4%	13 23,6%	6 10,9%	21 38,2%	6 10,9%
Y6:Las decisiones sobre los criterios que se aplicaran cuando evalúan su rendimiento laboral son tomadas principalmente solo por su jefe.	Recuento % del N	12 21,8%	7 12,7%	8 14,5%	22 40,0%	6 10,9%
Y7:Las decisiones sobre las competencias que requiere su puesto de trabajo es definida y conocida por usted.	Recuento % del N	4 7,3%	7 12,7%	12 21,8%	22 40,0%	10 18,2%

Fuente: Elaboración propia SPSS ver. 26

Figura 20 Nivel de apreciación sobre la dimensión 2: Sistemas de recompensas y sanciones.



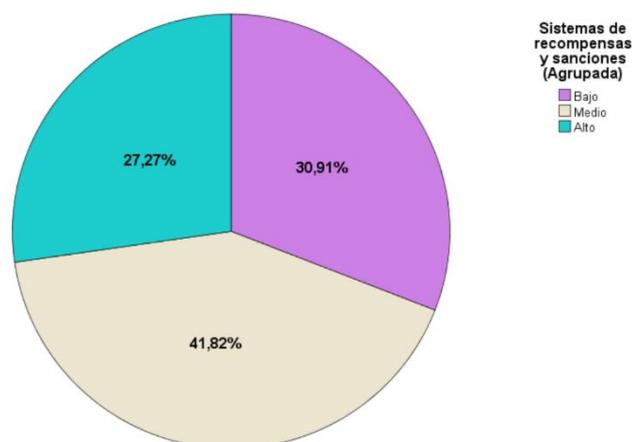
Fuente: SPSS ver 26

Tabla 21 Tabla de frecuencias de la dimensión 2: Sistemas de recompensas y sanciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	17	30,9	30,9	30,9
	Medio	23	41,8	41,8	72,7
	Alto	15	27,3	27,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS ver. 26

Figura 21 Dimensión 2: *Las Sistemas de recompensas y sanciones*, resultados en porcentaje



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** el 41,8% de los trabajadores consideran en un nivel medio que los sistemas de recompensas y sanciones que existen en la organización influyen en las decisiones de los trabajadores para tener un buen desempeño, mientras que el 27,3% lo percibe en un nivel alto y el 30,9% lo percibe en un nivel bajo.

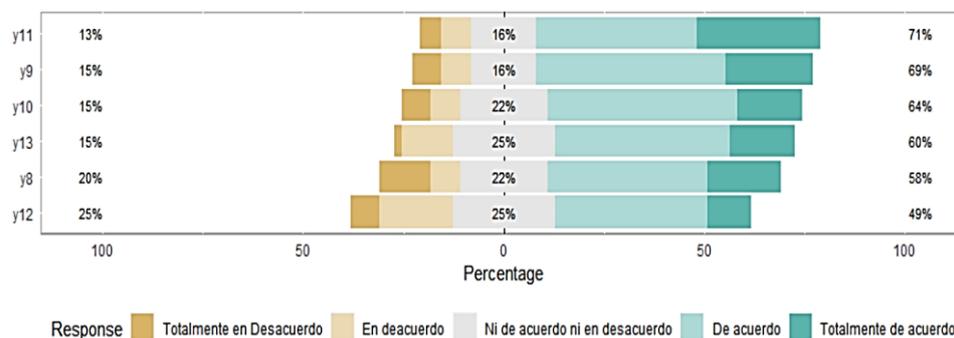
### Dimensión 3: Regulaciones formales

Tabla 22 Dimensión 3: Resultados porcentuales sobre la percepción de la toma de decisiones relacionado a las regulaciones formales

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Y8:Su jefe inmediato puede decidir incrementar su remuneración si los resultados de su evaluación de desempeño es satisfactorio	Recuento % del N de fila	7 12,7%	4 7,3%	12 21,8%	22 40,0%	10 18,2%
Y9:Su jefe inmediato puede decidir renovar el contrato si los resultados de su evaluación de desempeño es satisfactorio	Recuento % del N de fila	4 7,3%	4 7,3%	9 16,4%	26 47,3%	12 21,8%
Y10:Su jefe inmediato puede decidir no volverlo a contratarlo si los resultados de su evaluación de desempeño es insatisfactorio	Recuento % del N de fila	4 7,3%	4 7,3%	12 21,8%	26 47,3%	9 16,4%
Y11:Su jefe inmediato puede decidir capacitarlo y colaborar con su crecimiento personal y profesional para mejora desempeño laboral	Recuento % del N de fila	3 5,5%	4 7,3%	9 16,4%	22 40,0%	17 30,9%
Y12:Su jefe inmediato decide como usted debe ejecutar o realizar su tarea	Recuento % del N de fila	4 7,3%	10 18,2%	14 25,5%	21 38,2%	6 10,9%
Y13: Su jefe inmediato le permite tomar decisiones (brinda autonomía) sobre la forma de ejecutar su tarea.	Recuento % del N de fila	1 1,8%	7 12,7%	14 25,5%	24 43,6%	9 16,4%

Fuente: Elaboración propia SPSS ver. 26

Figura 22 Nivel de apreciación sobre la dimensión 3: Regulaciones formales.

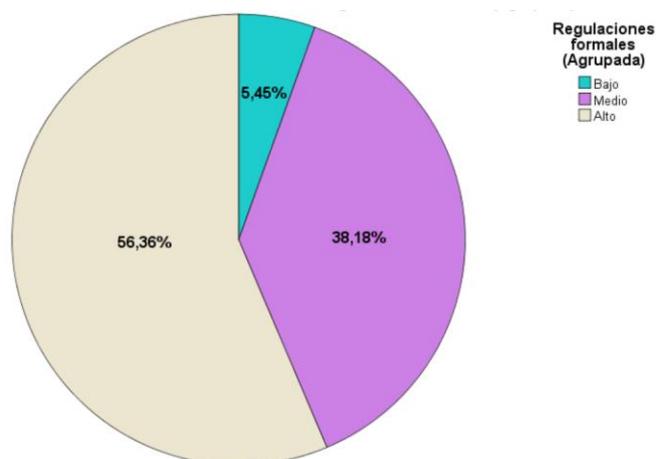


Fuente: SPSS ver 26.

Tabla 23 Tabla de frecuencias de la dimensión 3: Las regulaciones formales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	5,5	5,5	5,5
	Medio	21	38,2	38,2	43,6
	Alto	31	56,4	56,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS ver. 26

Figura 23 Dimensión 3: : *Las regulaciones formales*, resultados en porcentaje

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** el 56,4% de los trabajadores consideran en un nivel muy alto que los reglamentos formales (normas, reglas, entre otros escritos y predefinidos) limitan las decisiones tanto de las autoridades como de los empleados por ser reglamentos rígidos e impiden que los individuos actúen en la forma óptima, mientras que el 38,2% lo percibe en un nivel medio y el 5,5% lo percibe en un nivel bajo.

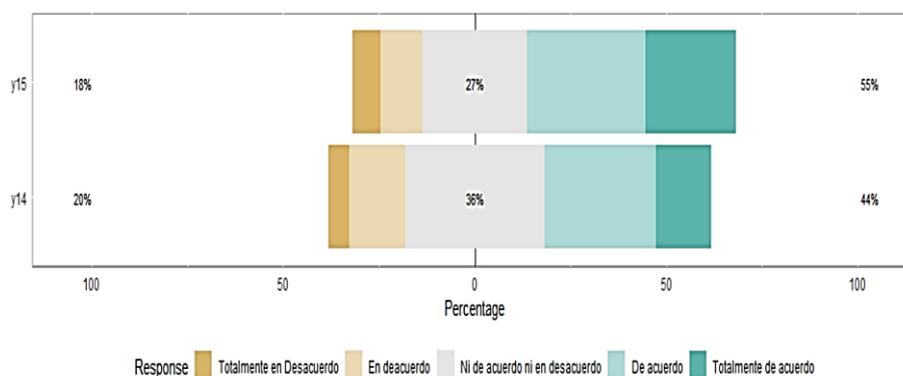
#### DIMENSION 4: Limitaciones de tiempo y recursos

Tabla 24 Dimensión 4: Resultados porcentuales sobre la percepción de la toma de decisiones relacionado a las limitaciones de tiempo y recursos

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Y14: Considera que su jefe inmediato decide que hacer y no hacer personal por las exigencias del tiempo y resultados	Recuento	3	8	20	16	8
	% del N de fila	5,5%	14,5%	36,4%	29,1%	14,5%
Y15: Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño o menor empeño a su labor está relacionado con los recursos con los que cuenta (materiales, útiles, viáticos, etc)	Recuento	4	6	15	17	13
	% del N de fila	7,3%	10,9%	27,3%	30,9%	23,6%

Fuente: Elaboración propia SPSS ver. 26

Figura 24 Nivel de apreciación sobre la dimensión 4: Limitaciones de tiempo y recursos.

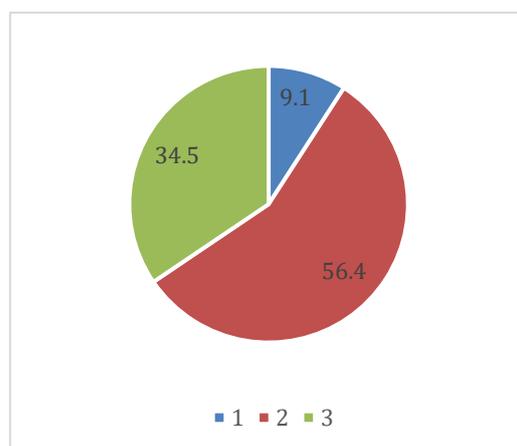


Fuente: SPSS ver 26.

Tabla 8 Tabla de frecuencias de la dimensión 4: Limitaciones de tiempo y recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	9,1	9,1	9,1
	Medio	31	56,4	56,4	65,5
	Alto	19	34,5	34,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS ver. 26



**Interpretación:** el 56,4% de los trabajadores consideran en un nivel medio que los límites de tiempo para lograr mayor información y los recursos escasos con los que cuenta la institución dificultad limitan las opciones para tomar decisiones acertadas y oportunas a fin de cumplir objetivos y metas con éxito dentro la organización, mientras que el 38,2% lo percibe en un nivel medio y el 5,5% lo percibe en un nivel bajo.

## 5.2. Contrastación de la hipótesis

### 5.2.1. Contraste de la hipótesis general

Las variables de estudio son **cualitativas** de nivel ordinal y se midieron utilizando una escala de actitud, por ello el contraste de hipótesis se realizó con la prueba no paramétrica de correlación de rangos de Sperman.

#### **Paso 01: Planteamiento del sistema de hipótesis**

$H_0$ : No existe una relación entre el desempeño laboral (evaluación) y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

$$H_0: \rho_s = 0$$

$H_1$ : Existe una relación entre el desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

### Paso 02: Elección del estadístico de prueba.

El estadístico de prueba usado fue el Rho de Spearman, además como existen valores empatados en los resultados de la escala, se obtuvo considerando la siguiente expresión:

$$r_s = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde:

- $x$  es la variable evaluación de desempeño
- $y$  es la variable toma de decisiones
- $n$  es el tamaño de la muestra

### Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y zona de rechazo

El nivel de significación usado fue  $\alpha=0,05$ . El valor crítico se calculó con  $r_{s,\alpha/2}$ :

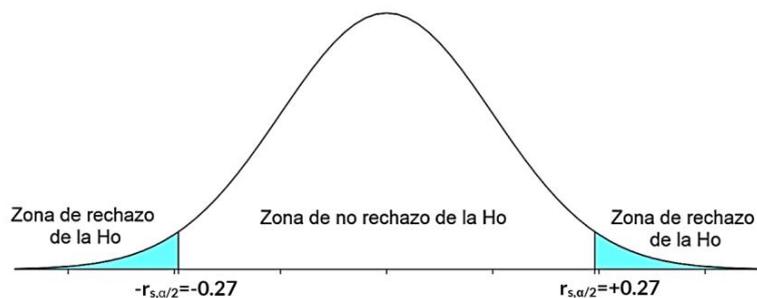
$$r_{s,\alpha/2} = \frac{\pm Z}{\sqrt{55-1}} = \frac{\pm 1,96}{\sqrt{71-1}} = \pm 0,27$$

En base a los valores críticos hallados se determinó la regla de decisión:

- La hipótesis nula se rechaza si:  $r_s < -r_{s,\alpha/2}$  ó  $r_s > +r_{s,\alpha/2}$
- La hipótesis nula no se rechaza si:  $-r_{s,\alpha/2} \leq r_s \leq +r_{s,\alpha/2}$

Gráficamente tenemos:

**Figura 25.** Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula



#### Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba

Para el cálculo del estadístico de prueba se utilizó el software estadístico SPSSv.26 y se obtuvo:

Tabla 9 Correlación entre las variable1 y variable 2

			Desempeño Laboral (evaluación)	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Evaluación de desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	<b>,662*</b>
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,662**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

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

**Fuente:** Elaboración propia basado en la investigación.

Como se observa en la tabla el valor del estadístico de prueba Rho de Spearman fue  $r_{s,o} = 0.662$

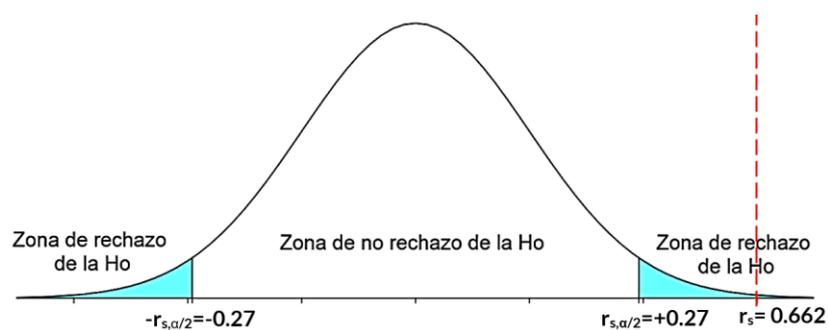
#### Paso 05: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza

Para la decisión se tomó en consideración la regla de decisión, obteniendo:

$$r_s = 0.662 > r_{s,\alpha/2} = 0.27 \rightarrow \text{Rechazamos la hipótesis nula general.}$$

Gráficamente se observa que el estadístico de prueba cae en la zona de rechazo de la Ho:

*Figura 26 . Decisión respecto a la hipótesis nula general.*



### Paso 06: Conclusión

Se puede afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que, existe una relación positiva media entre el desempeño laboral (evaluación) y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

#### 5.2.1.1. Contraste de la primera hipótesis específica

##### Paso 01: Planteamiento del sistema de hipótesis

$H_0$ : No existe una relación *entre las recompensas y sanciones y la toma de decisiones* según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

$$H_0: \rho_s = 0$$

$H_1$ : Existe una relación *entre las recompensas y sanciones y la toma de decisiones* según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

##### Paso 02: Elección del estadístico de prueba.

El estadístico de prueba usado fue el Rho se Spearman, además como existen valores empatados en los resultados de la escala, se obtuvo considerando la siguiente expresión:

$$r_s = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde:

- $x$  es la variable recompensas y sanciones
- $y$  es la variable toma de decisiones
- $n$  es el tamaño de la muestra

### Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y zona de rechazo

El nivel de significación usado fue  $\alpha=0,05$ . El valor crítico se calculó con  $r_{s,\alpha/2}$ :

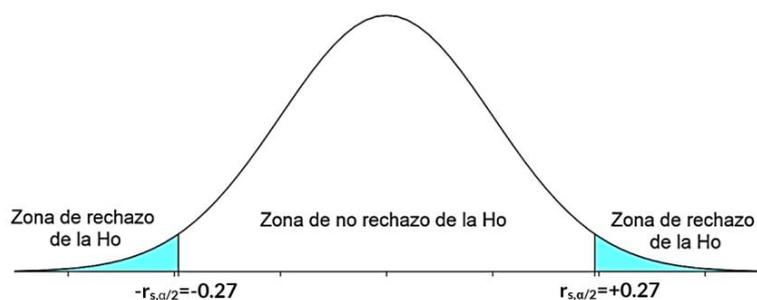
$$r_{s,\alpha/2} = \frac{\pm Z}{\sqrt{55-1}} = \frac{\pm 1,96}{\sqrt{71-1}} = \pm 0.27$$

En base a los valores críticos hallados se determinó la regla de decisión:

- La hipótesis nula se rechaza si:  $r_s < -r_{s,\alpha/2}$  ó  $r_s > +r_{s,\alpha/2}$
- La hipótesis nula no se rechaza si:  $-r_{s,\alpha/2} \leq r_s \leq +r_{s,\alpha/2}$

Gráficamente tenemos:

**Figura 27.** Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula



### Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba

Para el cálculo del estadístico de prueba se utilizó el software estadístico SPSSv.26 y se obtuvo:

Tabla 27 Correlación entre las recompensas y la toma de decisiones



### 5.2.1.2. Contraste de la segunda hipótesis específica

#### Paso 01: Planteamiento del sistema de hipótesis

H<sub>0</sub>: No Existe una relación entre *el desarrollo y crecimiento personal y la toma de decisiones* según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

$$H_0: \rho_s = 0$$

H<sub>1</sub>: Existe una relación entre *el desarrollo y crecimiento personal y la toma de decisiones* según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

#### Paso 02: Elección del estadístico de prueba.

El estadístico de prueba usado fue el Rho se Spearman, además como existen valores empatados en los resultados de la escala, se obtuvo considerando la siguiente expresión:

$$r_s = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde:

- $x$  es la variable desarrollo y crecimiento personal
- $y$  es la variable toma de decisiones
- $n$  es el tamaño de la muestra

#### Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y zona de rechazo

El nivel de significación usado fue  $\alpha=0,05$ . El valor crítico se calculó con

$r_{s,\alpha/2}$ :

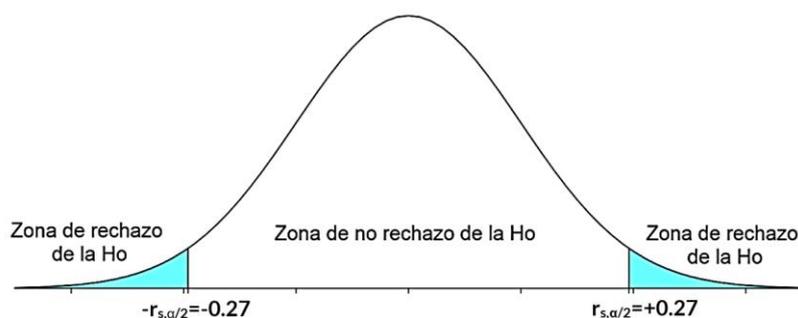
$$r_{s,\alpha/2} = \frac{\pm Z}{\sqrt{55-1}} = \frac{\pm 1,96}{\sqrt{71-1}} = \pm 0.27$$

En base a los valores críticos hallados se determinó la regla de decisión:

- La hipótesis nula se rechaza si:  $r_s < -r_{s,\alpha/2}$  ó  $r_s > +r_{s,\alpha/2}$
- La hipótesis nula no se rechaza si:  $-r_{s,\alpha/2} \leq r_s \leq +r_{s,\alpha/2}$

Gráficamente tenemos:

**Figura 29** Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula



#### Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba

Para el cálculo del estadístico de prueba se utilizó el software estadístico SPSSv.26 y se obtuvo:

Tabla 28 Correlación entre el desarrollo y crecimiento personal y la toma de decisiones

		El desarrollo y crecimiento personal		Toma de decisiones
Rho de Spearman	El desarrollo y crecimiento personal	Coefficiente de correlación	1,000	,598**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,598**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

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

**Fuente:** Elaboración propia basado en la investigación.

Como se observa en la tabla el valor del estadístico de prueba Rho de Spearman fue  $r_{s,o} = 0.598$

#### Paso 05: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza

Para la decisión se tomó en consideración la regla de decisión, obteniendo:

$r_s = 0.598 > r_{s,\alpha/2} = 0.27 \rightarrow$  Rechazamos la hipótesis nula general.

Gráficamente se observa que el estadístico de prueba cae en la zona de rechazo de la  $H_0$ :

Figura 30 . Decisión respecto a la hipótesis nula general.



### Paso 06: Conclusión

Se puede afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que existe una relación positiva media entre el *desarrollo y crecimiento personal y la toma de decisiones* según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

#### 5.2.1.3. Contraste de la tercera hipótesis específica

##### Paso 01: Planteamiento del sistema de hipótesis

$H_0$ : No Existe una relación entre la *identificación de potencial y la toma de decisiones* según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

$$H_0: \rho_s = 0$$

$H_1$ : Existe una relación entre la *identificación de potencial y la toma de decisiones* según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

### Paso 02: Elección del estadístico de prueba.

El estadístico de prueba usado fue el Rho se Spearman, además como existen valores empatados en los resultados de la escala , se obtuvo considerando la siguiente expresión:

$$r_s = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde:

- $x$  es la variable identificación de potencial
- $y$  es la variable toma de decisiones
- $n$  es el tamaño de la muestra

### Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y zona de rechazo

El nivel de significación usado fue  $\alpha=0,05$ . El valor crítico se calculó con  $r_{s,\alpha/2}$ :

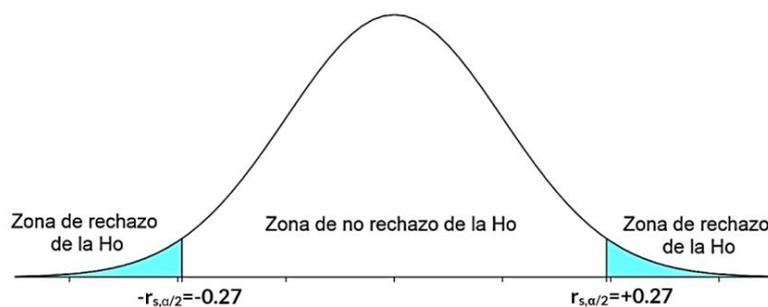
$$r_{s,\alpha/2} = \frac{\pm Z}{\sqrt{55-1}} = \frac{\pm 1,96}{\sqrt{71-1}} = \pm 0.27$$

En base a los valores críticos hallados se determinó la regla de decisión:

- La hipótesis nula se rechaza si:  $r_s < -r_{s,\alpha/2}$  ó  $r_s > +r_{s,\alpha/2}$
- La hipótesis nula no se rechaza si:  $-r_{s,\alpha/2} \leq r_s \leq +r_{s,\alpha/2}$

Gráficamente tenemos:

Figura 31. Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula



#### Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba

Para el cálculo del estadístico de prueba se utilizó el software estadístico SPSSv.26 y se obtuvo:

Tabla 29 Correlación entre la identificación de potencial y la toma de decisiones

		Identificación de potencial	Toma de decisiones
Rho de Spearman	de Identificación de potencial	1,000	,374**
			,005
		55	55
	Toma de decisiones	,374**	1,000
			,005
		55	55

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

**Fuente:** Elaboración propia basado en la investigación.

Como se observa en la tabla el valor del estadístico de prueba Rho de Spearman fue  $r_{s,o} = 0.374$

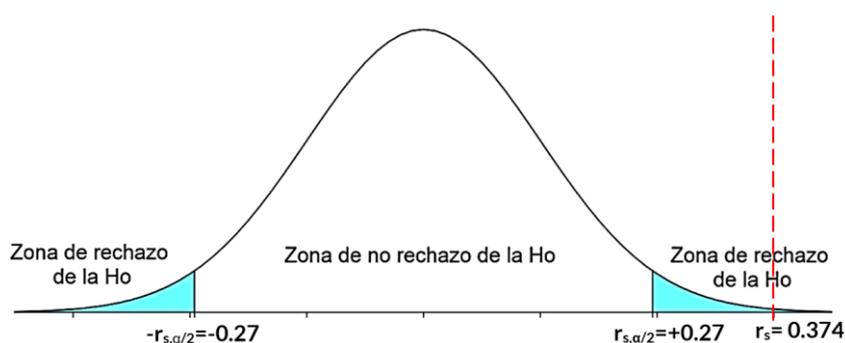
#### Paso 05: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza

Para la decisión se tomó en consideración la regla de decisión, obteniendo:

$$r_s = 0.374 > r_{s,\alpha/2} = 0.27 \rightarrow \text{Rechazamos la hipótesis nula general.}$$

Gráficamente se observa que el estadístico de prueba cae en la zona de rechazo de la Ho:

Figura 32 . Decisión respecto a la hipótesis nula general.



### **Paso 06: Conclusión**

Se puede afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que existe una relación positiva débil entre la identificación de potencial y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

#### **5.2.1.4. Contraste de la cuarta hipótesis específica**

##### **Paso 01: Planteamiento del sistema de hipótesis**

H<sub>0</sub>: No existe una relación entre las posibilidades de asesoría y orientación y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

$$H_0: \rho_s = 0$$

H<sub>1</sub>: Existe una relación entre las posibilidades de asesoría y orientación y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

##### **Paso 02: Elección del estadístico de prueba.**

El estadístico de prueba usado fue el Rho se Spearman, además como existen valores empatados en los resultados de la escala , se obtuvo considerando la siguiente expresión:

$$r_s = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde:

- $x$  es la variable posibilidades de asesoría
- $y$  es la variable toma de decisiones
- $n$  es el tamaño de la muestra

##### **Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y zona de rechazo**

El nivel de significación usado fue  $\alpha=0,05$ . El valor crítico se calculó con  $r_{s,\alpha/2}$ :

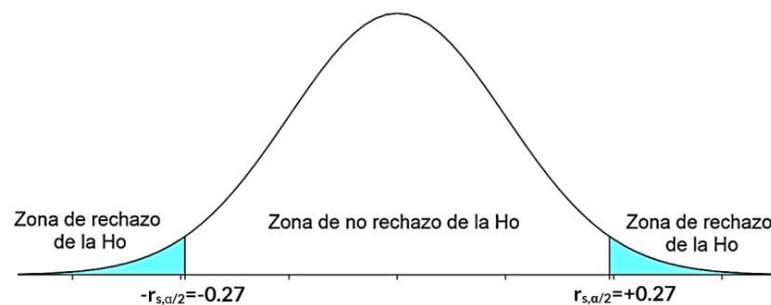
$$r_{s,\alpha/2} = \frac{\pm Z}{\sqrt{55-1}} = \frac{\pm 1,96}{\sqrt{71-1}} = \pm 0.27$$

En base a los valores críticos hallados se determinó la regla de decisión:

- La hipótesis nula se rechaza si:  $r_s < -r_{s,\alpha/2}$  ó  $r_s > +r_{s,\alpha/2}$
- La hipótesis nula no se rechaza si:  $-r_{s,\alpha/2} \leq r_s \leq +r_{s,\alpha/2}$

Gráficamente tenemos:

Figura 33. Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula



#### Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba

Para el cálculo del estadístico de prueba se utilizó el software estadístico SPSSv.26 y se obtuvo:

Tabla 10 Correlación entre las posibilidades de asesoría y orientación y la toma de decisiones.

			Posibilidades de asesoría y orientación	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Posibilidades de asesoría y orientación	de y	1,000	,173
		Coefficiente de correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,207
		N	55	55
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,173	1,000

	Sig. (bilateral)	,207	.
	N	55	55

Fuente: Elaboración propia basado en la investigación.

Como se observa en la tabla el valor del estadístico de prueba Rho de

Spearman fue  $r_{s,o} = 0.173$

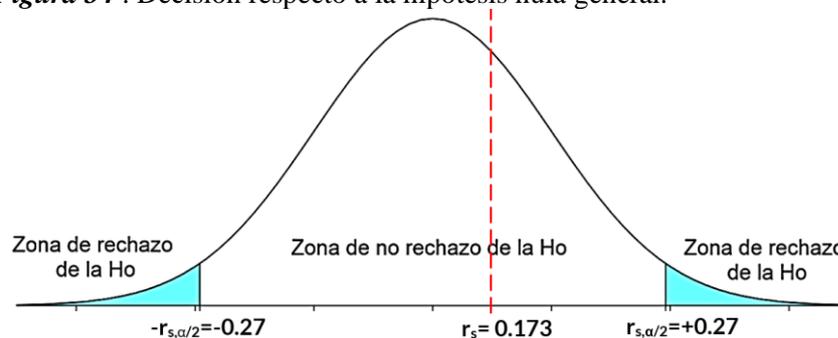
#### Paso 05: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza

Para la decisión se tomó en consideración la regla de decisión, obteniendo:

$$r_s = 0.173 > r_{s,\alpha/2} = 0.27 \rightarrow \text{No rechazamos la hipótesis nula general.}$$

Gráficamente se observa que el estadístico de prueba cae en la zona de rechazo de la Ho:

Figura 34 . Decisión respecto a la hipótesis nula general.



#### Paso 06: Conclusión

Se puede afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que existe una relación positiva muy débil entre *las posibilidades de asesoría y orientación y la toma de decisiones* según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

### 5.3. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Para lograr los resultados de esta investigación se trabajó con encuestas, así mismo la experiencia laboral que tiene la suscrita de la investigación ha sido testigo de

excepción de hechos que permitieron recoger la problemática de la investigación dentro del Gobierno Regional de Junín.

Las encuestas aplicadas para medir la percepción respecto a la toma de decisiones (15 ítems) frente a la evaluación de desempeño laboral (15 ítems) han sido validadas por tres expertos y sometidas a pruebas de confiabilidad obteniendo 0,860 y 0,794 para evaluación de desempeño laboral y toma de decisiones utilizando el estadígrafo de Alfa de combrach.

Los resultados de esta investigación han demostrado la existencia de una correlación estadística positiva entre la toma de decisiones y el desempeño laboral a partir de la evaluación con los datos recogidos de la Oficina de abastecimientos y servicios auxiliares – Gobierno Regional Junín, y considerando las gestión del gobierno regional tiene una estructura orgánica bien definida y estructura centralizada los resultados podrían entenderse para todas las áreas del gobierno regional así como para otros gobiernos regionales a nivel nacional, sin embargo podría tener sus limitaciones en función a los estilos de dirección y gobierno de ostentan en dichas entidades porque sus autoridades obedecen a partidos políticos que postulan cada cuatro años y al ganar las elecciones podrían totalmente cambiar el modelo de gestión.

Las limitaciones que tiene la investigación para futuros estudios se encontrarían en el caso que los gobiernos regionales se modernicen y exista una transformación hacia un modelo de gestión por resultados, en ese sentido los reactivos de las encuestas deberían variar según el contexto.

Respecto a los resultados obtenidos, es importante mencionar que se relacionan con Jiménez (2018) en su tesis “cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de desagüadero, 2018

– Chucuito – Puno” entre sus conclusiones señala que las capacidades y habilidades desarrolladas a través de la capacitación laboral tiene una relación directa positiva media con el desempeño del trabajador y en ese sentido la inexistencia o insuficiencia de decisiones por parte de las autoridades del Gobierno Regional de Junín para formular una adecuada evaluación del desempeño laboral con criterios técnicos y consecuentemente no utilizar sus resultados para desarrollar el potencial del talento humano existente se refleja en los niveles de rendimiento laboral y compromiso.

Asimismo Valdez (2018), en su tesis titulada “Modernización de la gestión pública y desempeño laboral en el Gobierno Regional Huánuco - 2018”, (tesis de maestría) que entre sus resultados señala la modernización de la gestión pública se relaciona positivamente con el desempeño laboral en el Gobierno Regional Huánuco – 2018 de acuerdo a los resultados estadísticos, podemos señalar que coinciden con la relación positiva de la presente investigación considerando que dentro de la Modernización del estado existe elementos que ayudan a una mejor y mayor transparente la toma de decisiones en las entidades públicas.

Finalmente Iturralde (2011) en su tesis “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de La Cooperativa de Ahorro Y Crédito Oscus Ltda de la Ciudad de Ambato en el año 2010” que señala entre sus conclusiones que la evaluación de desempeño (respecto a la comunicación y uso de los resultados para procurar el desarrollo del personal) tiene una relación directa con el rendimiento del trabajador, entonces se puede entender que la toma de decisiones acertadas, oportunas y acompañadas de criterios técnicos que busque el cumplimiento del objetivo de una evaluación de desempeño coadyuva al rendimiento organizacional a partir del compromiso y

rendimiento laboral empoderado en sus habilidades y destrezas y con un sentido de pertenencia con la institución.

## CONCLUSIONES

1. Existe suficiente evidencia muestral que permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 y con un valor de Rho de Spearman de **0,662** que afirmativamente existe una *relación positiva* media entre el desempeño laboral a partir de la evaluación y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.
2. Existe suficiente evidencia muestral que permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 y con un valor de Rho de Spearman de **0,578** que si existe una relación positiva media entre *las recompensas y sanciones* y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.
3. Existe suficiente evidencia muestral que permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 y con un valor de Rho de Spearman de **0,598** que si existe una relación positiva media entre *el desarrollo personal y la toma de decisiones* según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.
4. Existe suficiente evidencia muestral que permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 y con un valor de Rho de Spearman de **0,374** que si existe una relación positiva débil entre *la identificación del potencial* y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.
5. Existe suficiente evidencia muestral que permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 y con un valor de Rho de Spearman de **0,173** que existe una relación positiva muy debil entre *posibilidades de asesoría y orientación* y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.

6. La percepción de los trabajadores sobre las decisiones que toman las autoridades relacionadas al proceso de la evaluación del desempeño no son favorables porque consideran que estas, se toman bajo criterios políticos y no técnicos, consecuentemente las evaluaciones de desempeño no cumplirían su propósito en el contexto de una adecuada gestión de recursos humanos.

## RECOMENDACIONES

1. Los resultados de las evaluaciones de desempeño en los gobiernos regionales deberían validarse para tomar decisiones objetivamente respecto al otorgamiento de recompensas o aplicar sanciones a los trabajadores.
2. Es indispensable que los resultados de las evaluación de desempeño aplicadas a los trabajadores del Gobierno Regional de Junín se socialicen a cada uno de los trabajadores, estos resultados debieran contener los puntos fuertes y débiles respecto a sus habilidades y competencias, sus metas alcanzadas o no alcanzadas, sus conductas y actitudes esto ayuda enormemente en la autoevaluación y retroalimentación del trabajador frente a su desempeño en la organización
3. La evaluación del desempeño se centra en dos aspectos centrales, una la de identificar el potencial de los trabajadores a partir de la identificación de sus perfiles relacionados al puesto de trabajo como su capacidades, conocimientos y el grado de vinculación con la cultura organizacional y de otra parte las necesidades encontradas de asesoría y capacitación laboral y estas necesidades deberían plasmarse en los planes y programas así como implementar espacios de formación y desarrollo personal que buscan en esencia superar las carencias y necesidades de competencias y habilidades encontradas en la evaluación de desempeño.
4. La toma de decisión como elemento de estudio también podría utilizar para realizar investigaciones a nivel correlacional o explicativo con distintos sub procesos de la administración dentro de las organizaciones como son la gestión financiera, la gestión logística, la mercadotecnia entre otras.
5. El estado peruano al subdividirse en distintas entidades en los tres niveles de gobierno (Central, Regional y Local) debiera adaptarse a los nuevos modelos de gestión de personal, en la cual la evaluación de desempeño se ha trasformado de ser un elemento

punitivo a uno que busca el desarrollo del personal y potenciador del Talento Humano que influyen directamente en el desarrollo y bienestar de nuestro país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allens M. (2006) *“Desempeño por Competencias-Evaluación de 360”* Granica. Mexico
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Chiang, N. & San Martín (2015) *“Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano”*. Tesis de maestría. Universidad Bio Bio. Chile.
- León Hernández, Marco Bolívar (2015) *“Como influye la satisfacción laboral en el desempeño de las actividades de las y los servidores del Ministerio del Trabajo planta central de la ciudad de Quito en el semestre abril – septiembre de 2014”*. Informe final del trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial. Carrera de Psicología Industrial. Universidad Central del Ecuador.
- Chiavenato I. (2009) *“Gestión del talento humano”* Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento*. México, D. F.: McGraw Hill.
- Gonzales, A., Oseda, D., Ramírez, F., Gave, J. (2014) *¿Cómo aprender y enseñar investigación científica? Soluciones gráficas S.A.C.*
- Gómez, S. (2012) *Metodología de la investigación*. Editorial. Tercer Milenio. Mexico. Páginas 82.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014), *“Metodología de la Investigación”*, 6ta. Edición, editorial Mc. Graw. Hill, México, paginas 736.
- Hernández, Fernández & Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. 5ta Edic. Mc Graw Hill

- Iturralde, J. (2011) *“La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en Los resultados del rendimiento de los trabajadores de La Cooperativa de Ahorro Y Crédito Oscus Ltda de la Ciudad de Ambato en el año 2010”*. Tesis de grado en ingeniera en contabilidad y auditoría CPA. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Jiménez, D. (2018) *“cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Desaguadero, 2018 – Chucuito – Puno”*. Tesis de grado en trabajo social. Universidad Nacional del Altiplano. Puno. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/10067>.
- Navia, M. (1999): *“Procesos de toma de decisiones estratégicas en empresas de Barranquilla”*. Tesis de grado especialización en mercadeo, Universidad del Noreste.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. & Villagómez, A. (2012), *“Metodología de Investigación”*, Tercera Edición, Estudio Gráfico y digital S.A., Colombia, pg. 538.
- Orrego F. (2013). *“Gestión del Talento Humano y Evaluación del Desempeño Laboral en el Gobierno Regional Junín”* – Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Oseda, D. (2010) Metodología de la Investigación. Huancayo: Ed. Pirámide.
- Oseda,& Cori (2017), *“Teoría y Práctica de la Investigación Científica”*, 1ra. Edición. Lima: Páginas 149.
- Orrego, N. (2015) *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA GENERAR UN MARCO DE COMPETENCIAS CON TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL GOBIERNO REGIONAL JUNÍN”*. Tesis de maestría. Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Oseda Gago, (2011), *“¿Cómo aprender y enseñar investigación científica?”*, Editorial Universidad Nacional de Huancavelica, 1ra. Edición, Huancavelica, paginas 219

- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.
- Solano, A. (2013) Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha. Volumen 16* (Numero 3),44-51.
- Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Lima: San Marcos.
- Valdez, H. (2018) “*Modernización de la gestión pública y desempeño laboral en el Gobierno Regional Huánuco-2018*”. Tesis de maestría en gestión pública. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Alverca, H. (2021) “*Gestión del talento humano y desempeño laboral de la Municipalidad de San Ignacio – 2018*”. Tesis de grado en Administración. Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú.
- Vara (2015), “*7 Pasos para Elaborar una Tesis*”, 1RA. Edición, Editorial MACRO, Lima, páginas 591.
- Zapata, G (2016) La centralización en la organización y los incentivos intrínsecos: un estudio en medianas Empresas. *Contabilidad y Negocios*. Volumen 11(número 22). 123-136.
- Ramos, J. P., Acosta,R. A., Ramos, C. K., y Martínez, A. B.(2019). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*,54(edición especial), 1-32.  
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v30i1.1246>



**ANEXOS**

## ANEXO No. 1: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variable 1: DESEMPEÑO LABORAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las recompensas y sanciones</li> <li>- El desarrollo y crecimiento personal</li> <li>- Identificación de potencial</li> <li>- Posibilidades de asesoría y orientación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salarios, incentivos y beneficios</li> <li>Ascensos</li> <li>Ratificaciones</li> <li>Sanciones o despidos</li> <li>Comunicación</li> <li>Habilidades y competencias</li> <li>Resultados</li> <li>Conductas y actitudes</li> <li>Competencias claves</li> <li>Promociones</li> <li>Capacitación formal</li> <li>Formación y desarrollo</li> </ul>	<p><b>Métodos de investigación</b> M_Universal: Método científico M_General: Inductivo-Deductivo M_Específicos: Explicativo- Correlacional <b>METODO GENERAL: CIENTIFICO</b> <b>METODO ESPECIFICO:</b> Inductivo deductivo <b>Tipo Investigación:</b> Básica <b>Nivel de Investigación:</b> Correlacional <b>Diseño de Investigación:</b> No Experimental: de Corte transversal V1: Evaluación de desempeño V2: Toma de decisiones</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M --&gt; O1     M --&gt; O2     O1 -- r --&gt; O2 </pre> </div> <p><b>Población y Muestra</b></p> <p><b>Población:</b> 55 Trabajadores de las tres sub unidades que conforma la oficina de abastecimientos y servicios auxiliares - Gobierno Regional de Junín 2019.</p> <p><b>Muestra:</b> Muestra censal por ser población &lt; 100. Gonzales at all (2014)</p> <p><b>Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos</b> Técnicas 1: Entrevista Instrumentos 1: Guía de entrevista Técnicas 1: Encuesta Instrumentos 1: Cuestionario</p> <p><b>Técnicas de Procesamiento de datos</b> SPSS, Excel.</p>	
¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019?.	Establecer la relación que existe entre el desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.	Existe una relación directa y significativa entre el desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.	<b>Antecedentes</b> Iturralde (2011) en su tesis “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en Los resultados del rendimiento de los trabajadores de La Cooperativa de Ahorro Y Crédito Oscus Ltda de la Ciudad de Ambato en el año 2010” cuyo objetivo es identificar la relación entre el desempeño laboral y el rendimiento de los trabajadores.				
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis Especifica</b>	<b>Definición</b> La evaluación por competencias es definida por Chiavenato (2009) como "una valoración, sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo" (p.245).				
1. ¿Cuál es la relación que existe entre las recompensas y sanciones y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019?	1. Establecer la relación que existe entre las recompensas y sanciones y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.	1. Existe una relación directa y significativa entre las recompensas y sanciones y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.	<b>Variable 2 TOMA DE DECISIONES</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de evaluación de desempeño</li> <li>- Sistemas de recompensas y sanciones</li> <li>- Regulaciones formales</li> <li>- Limitaciones de tiempo y recursos</li> </ul>
2. ¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo personal y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019?	2. Establecer la relación que existe entre el desarrollo personal y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.	2. Existe una relación directa y significativa entre el desarrollo personal y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.		<b>Antecedentes</b> Solano (2003) en su artículo científico denominado toma de decisiones gerenciales basadas en los estudios de Paul E. Moody, cuyo es determinar la relación de la toma de decisiones con la velocidad que se procede a tomarla así como la diferencia de una decisión importante frente a una decisión de rutina			
3. ¿Cuál es la relación que existe entre la identificación del potencial y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019?	3. Establecer la relación que existe entre la identificación del potencial y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.	3. Existe una relación directa y significativa entre la identificación de potencial y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.		<b>Definición</b> Omar Aktouf citado por Navia (1999) define la decisión como: “Un proceso que implica elegir entre varias formas posibles de actuar (opciones o alternativas) procesando información necesaria con miras a lograr una meta, en condiciones y circunstancias dadas”			
4. ¿Cuál es la relación que existe entre las posibilidades de asesoría y orientación y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019?	4. Establecer la relación que existe entre las posibilidades de asesoría y orientación y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.	4. Existe una relación directa y significativa entre las posibilidades de asesoría y orientación y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín – 2019.					

## ANEXO N° 2 Operacionalización de variables

### Variable 1: Desempeño laboral (evaluación)

Variable	Dimensiones		Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Escala de actitud
Desempeño Laboral "permite detectar problemas de supervisión, integración y acoplamiento de la persona al puesto, identificación de discordancias y carencias en los procesos de capacitación y entrenamiento" (Chiavenato, p.245).	Las recompensas y sanciones	Mide el grado en que los resultados de la evaluación de desempeño permiten decisiones para incrementar salarios, realizar ascensos y/o ratificar contratos o solicitar despidos	Salarios, incentivos y beneficios	En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede incrementar sus salarios y dar incentivos y beneficios	Encuesta	Cuestionario	Muy de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Muy en desacuerdo (1)
			Ascensos	En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede ascenderlo a puestos de mayor responsabilidad y autoridad			
			Ratificaciones	En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede ratificarlo en su puesto y renovar su contrato			
			Sanciones o despidos	En la institución, Si usted alcanza resultados desfavorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede decidir algún tipo de sanción			
	En la institución, Si usted alcanza resultados desfavorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede despedirlo						
	El desarrollo y crecimiento personal	Mide el grado en que los resultados de la evaluación de desempeño aportan al desarrollo personal del trabajador cuando se le comparte sus puntos fuertes (para seguir potenciándolo a través de nuevos desafíos) y aquellos puntos débiles (aquellos que puede mejorar con el entrenamiento, formación y capacitación)	Comunicación	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan los criterios que van a tomar en cuenta para calificar			
				Cuando evalúan su desempeño laboral le informan los resultados de su desempeño (Por ejemplo. Es excepcional ó satisfactorio ó regular ó deficiente)			
			Habilidades y competencias	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a sus habilidades y competencias. Ejemplo Trabajo en equipo			
			Resultados	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a las metas alcanzadas o no alcanzadas			
	Identificación de potencial	Mide el grado en que los resultados de la evaluación de desempeño permiten a la organización identificar la diversidad de talento o potencial que posee la organización para asignación de puestos, responsabilidades, tareas, proyectos beneficio del éxito de la organización.	Competencias claves	Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, se conoce con qué perfiles académicos se cuenta (auxiliares, técnicos o profesionales)			
				Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, se conoce con qué perfiles competenciales se cuenta (quienes tienen dominio en capacidades digitales, dominio en capacidades de gestión pública, dominio en gestión de conflictos, liderazgo representativo, etc)			
			Promociones	Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, usted conoce si está listo para ser promocionado ó está en proceso ó va a ser reemplazo.			
	Posibilidades de asesoría y orientación	Mide el grado en que los resultados de la evaluación de desempeño ofrecen información para definir planes y programas de acompañamiento (consejería ó asesoría), formación, capacitación o entrenamiento.	Capacitación formal	Los resultados de la evaluación de desempeño se ven reflejados en los temas de capacitación formal que se ejecutan en la institución			
			Formación y desarrollo	los espacios de formación y desarrollo del personal (conversatorios, reuniones, mentoring o coaching) buscan superar las carencias y necesidades de competencias y habilidades encontradas en la evaluación de desempeño			

## Variable 2: Toma de decisiones

Variable	Dimensiones		Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Escala de actitud
<p>Toma de decisiones</p> <p>Omar Aktouf citado por Navia (1999) define la toma de decisiones como un proceso que permite elegir varias formas posibles de actuar frente a una meta en ciertas condiciones dadas (p.89).</p>	Criterios de evaluación de desempeño	Mide el grado en que los gerentes de línea media y los trabajadores ven influidos sus decisiones por los criterios con los que se les evalúa.	Resultados	Las decisiones sobre los criterios que se aplicaran cuando evalúan su rendimiento laboral <b>son consultadas y acordados</b> entre su jefe inmediato y usted	Encuesta	Cuestionario	
			Competencias	Las decisiones sobre los criterios que se aplicaran cuando evalúan su rendimiento laboral son tomadas principalmente solo por su jefe			
			Conductas	Las decisiones sobre <b>las competencias</b> que requiere su puesto de trabajo es definida y conocida por usted			
	Sistemas de recompensas y sanciones	Mide el grado en que los sistemas de recompensas y sanciones influyen en las decisiones de un buen desempeño	Recompensas	Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño o no a su labor, está relacionado con un <b>posible aumento de sueldo</b>			Muy de acuerdo (5)
			Sanciones	Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño a su labor o no, está relacionado con su aspiración a que le <b>ratifiquen el contrato</b>			
				Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño a su labor o no está relacionado con el <b>grado de sanción que recibirá</b>			De acuerdo (4)
	Regulaciones formales	Mide el grado en que los reglamentos formales (normas, reglas, entre otros escritos y predefinidos) limitan la libertad de elección y programar decisiones y logran que los individuos actúen en la forma esperada.	Incentivos	Su jefe inmediato puede <b>decidir incrementar su remuneración</b> si los resultados de su evaluación de desempeño es satisfactorio			Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
			Castigos	Su jefe inmediato puede <b>decidir renovar el contrato</b> si los resultados de su evaluación de desempeño es satisfactorio			En desacuerdo (2)
			desarrollo personal	Su jefe inmediato puede <b>decidir capacitarlo y colaborar con su crecimiento personal y profesional</b> para mejora desempeño laboral			Muy en desacuerdo (1)
			Centralización	Su jefe inmediato <b>decide como usted debe ejecutar o realizar su tarea</b>			
			Descentralización	Su jefe inmediato le permite tomar decisiones ( <b>brinda autonomía</b> ) sobre la forma de ejecutar su tarea.			
	Limitaciones de tiempo y recursos	Mide el grado en que los límites de tiempo y los recursos dificultad encontrar mejor información y tener la mejores alternativa para cumplir objetivos y metas con éxito.	Tiempo	Considera que su jefe inmediato decide que hacer y no hacer personal por las exigencias del tiempo y resultados			
			Recursos	Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño o menor empeño a su labor está relacionado con los recursos con los que cuenta (materiales, útiles, viáticos, etc)			

## ANEXO N° 3 Matriz de Construcción del Instrumento

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opción de Respuesta	
VI. Evaluación de Desempeño	Las recompensas y sanciones	Salarios, incentivos y beneficios	En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede incrementar sus salarios y dar incentivos y beneficios	Muy de acuerdo (5)  De acuerdo (4)  Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)  En desacuerdo (2)  Muy en desacuerdo (1)	
		Ascensos	En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede ascenderlo a puestos de mayor responsabilidad y autoridad		
		Ratificaciones	En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede ratificarlo en su puesto y renovar su contrato		
		Sanciones o despidos	En la institución, Si usted alcanza resultados desfavorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede decidir algún tipo de sanción		
	En la institución, Si usted alcanza resultados desfavorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede despedirlo				
	El desarrollo y crecimiento personal	Comunicación	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan los criterios que van a tomar en cuenta para calificar		De acuerdo (4)
			Cuando evalúan su desempeño laboral le informan los resultados de su desempeño (Por ejemplo. Es excepcional ó satisfactorio ó regular ó deficiente)		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
		Habilidades y competencias	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a sus habilidades y competencias. Ejemplo Trabajo en equipo		En desacuerdo (2)
		Resultados	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a las metas alcanzadas o no alcanzadas		
	Identificación de potencial	Competencias claves	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a sus conductas y actitudes p.e. Puntualidad, responsabilidad, compromiso		
			Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, se conoce con qué perfiles académicos se cuenta (auxiliares, técnicos o profesionales)		Muy en desacuerdo (1)
	Posibilidades de asesoría y orientación	Promociones	Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, se conoce con qué perfiles competenciales se cuenta (quienes tienen dominio en capacidades digitales, dominio en capacidades de gestión pública, dominio en gestión de conflictos, liderazgo representativo, etc)		
			Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, usted conoce si está listo para ser promocionado ó está en proceso ó va a ser reemplazo.		
Capacitación formal		Los resultados de la evaluación de desempeño se ven reflejados en los temas de capacitación formal que se ejecutan en la institución			
Formación y desarrollo	los espacios de formación y desarrollo del personal (conversatorios, reuniones, mentoring o coaching) buscan superar las carencias y necesidades de competencias y habilidades encontradas en la evaluación de desempeño				

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opción de Respuesta	
V2.Toma de decisiones	Criterios de evaluación de desempeño	Resultados	Las decisiones sobre los criterios que se aplicaran cuando evalúan su rendimiento laboral son consultadas y acordados entre su jefe inmediato y usted		
			Las decisiones sobre los criterios que se aplicaran cuando evalúan su rendimiento laboral son tomadas principalmente solo por su jefe		
		Competencias	Las decisiones sobre <b>las competencias</b> que requiere su puesto de trabajo es definida y conocida por usted		
	Conductas	Las decisiones sobre <b>las conductas deseables</b> (responsabilidad, eficacia, puntualidad, meticulosidad) que requiere su puesto de trabajo es definida por usted			
	Sistemas de recompensas y sanciones	Recompensas	Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño o no a su labor, está relacionado con un <b>posible aumento de sueldo</b>		Muy de acuerdo (5)
			Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño a su labor o no, está relacionado con su aspiración a que le <b>ratifiquen el contrato</b>		De acuerdo (4)
	Sanciones	Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño a su labor o no está relacionado con el <b>grado de sanción que recibirá</b>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)		
	Regulaciones formales	Incentivos	Su jefe inmediato puede <b>decidir incrementar su remuneración</b> si los resultados de su evaluación de desempeño es satisfactorio		En desacuerdo (2)
			Su jefe inmediato puede <b>decidir renovar el contrato</b> si los resultados de su evaluación de desempeño es satisfactorio		Muy en desacuerdo (1)
		Castigos	Su jefe inmediato puede decidir no volverlo a contratarlo si los resultados de su evaluación de desempeño es insatisfactorio		
		desarrollo personal	Su jefe inmediato puede <b>decidir capacitarlo y colaborar con su crecimiento personal y profesional</b> para mejora desempeño laboral		
		Centralización	Su jefe inmediato <b>decide como usted debe ejecutar o realizar su tarea</b>		
	Limitaciones de tiempo y recursos	Tiempo	Considera que su jefe inmediato decide que hacer y no hacer personal por las exigencias del tiempo y resultados		
		Recursos	Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño o menor empeño a su labor está relacionado con los recursos con los que cuenta (materiales, útiles, viáticos, etc)		

**ANEXO N° 4: Consideraciones éticas**

Yo, Maritza Ceras Fierro bachiller de la Carrera de Administración y Sistemas de la Universidad Peruana los Andes, en la sede de Huancayo, identificada con código A81560J con DNI: 45314649 con la tesis titulada: “Evaluación de desempeño y la toma de decisiones en la oficina de abastecimientos y servicios auxiliares - Gobierno Regional de Junín 2019”.

Declaro bajo juramento que:

Para el desarrollo de la presente investigación se está considerando los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes.

La información, los registros, datos que se tomarán para incluir en el trabajo de investigación serán fidedignas. Por cuanto, a fin de no cometer faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, etc., se está considerando fundamentalmente desde la presentación del Proyecto, hasta la sustentación de la Tesis.

Por consiguiente, nos sometemos a las pruebas respectivas de validación del contenido del presente proyecto.

Huancayo, 02 de diciembre de 2019



---

Bach. Maritza Ceras Fierro

## ANEXO N° 5: Instrumentos de Investigación

### Cuestionario 1

#### “Percepción sobre el proceso de evaluación de desempeño aplicada en la oficina de abastecimientos y servicios auxiliares - Gobierno Regional de Junín 2019”

**Objetivo:** El presente instrumento tiene el objetivo recabar información valiosa para elaborar propuestas de mejora respecto al proceso de evaluación del desempeño laboral.

**Instrucciones:** Lee atentamente las afirmaciones y marque con x en el casillero que corresponda. (1. Totalmente en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo).

Ítems	EVALUACION DEL DESEMPEÑO Dimensiones	Puntaje				
		1	2	3	4	5
	<b>Las recompensas y sanciones</b>					
1	En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede incrementar sus salarios y dar incentivos y beneficios					
2	En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede ascenderlo a puestos de mayor responsabilidad y autoridad					
3	En la institución, Si usted alcanza resultados favorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede ratificarlo en su puesto y renovar su contrato					
4	En la institución, Si usted alcanza resultados desfavorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede decidir algún tipo de sanción					
5	En la institución, Si usted alcanza resultados desfavorables en una evaluación de desempeño su jefe inmediato puede despedirlo					
	<b>El desarrollo y crecimiento personal</b>					
6	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan los criterios de evaluación que van a tomar en cuenta.					
7	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan los resultados de su desempeño (Por ejemplo. Es excepcional ó satisfactorio ó regular ó deficiente)					
8	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a sus habilidades y competencias. Ejemplo Trabajo en equipo					
9	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a las metas alcanzadas o no alcanzadas					
10	Cuando evalúan su desempeño laboral le informan sus puntos fuertes y débiles en relación a sus conductas y actitudes p.e. Puntualidad, responsabilidad, compromiso					
	<b>Identificación de potencial</b>					
11	Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, se conoce con qué perfiles académicos se cuenta (auxiliares, técnicos o profesionales)					
12	Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, se conoce con qué perfiles competenciales se cuenta (quienes tienen dominio en capacidades digitales, dominio en capacidades de gestión pública, dominio en gestión de conflictos, liderazgo representativo, etc)					
13	Después del proceso de evaluación de desempeño en la unidad, usted conoce si está listo para ser promocionado ó está en proceso ó va a ser reemplazo.					
	<b>Posibilidades de asesoría y orientación</b>					
14	Los resultados de la evaluación de desempeño se ven reflejados en los temas de capacitación formal que se ejecutan en la institución					
15	Los espacios de formación y desarrollo del personal (conversatorios, reuniones, mentoring o coaching) buscan superar las carencias y necesidades de competencias y habilidades encontradas en la evaluación de desempeño					

#### Datos de control

Indique con un aspa (x) lo que corresponda

Trabaja en : Adquisiciones (1) Almacén (2) Servicios auxiliares (3)

Condición laboral : Contratado (1) Nombrado (2)

## Cuestionario 2

**“Percepción las limitaciones y facultades en la toma de decisiones respecto al proceso de la evaluación de desempeño en la en la oficina de abastecimientos y servicios auxiliares - Gobierno Regional de Junín 2019”**

**Objetivo:** El presente instrumento tiene el objetivo recabar información valiosa para elaborar propuestas de mejora respecto al proceso de evaluación del desempeño laboral.

**Instrucciones:** Lee atentamente las afirmaciones y marque con x en el casillero que corresponda. (1. Totalmente en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo).

Ítems	TOMA DE DECISIONES	Puntaje				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensiones</b>					
	<b>Criterios de evaluación del desempeño</b>					
1	Las decisiones sobre los criterios que se aplicaran cuando evalúan su rendimiento laboral son consultadas y acordados entre su jefe inmediato y usted					
2	Las decisiones sobre los criterios que se aplicaran cuando evalúan su rendimiento laboral son tomadas principalmente solo por su jefe					
3	Las decisiones sobre <b>las competencias</b> que requiere su puesto de trabajo es definida y conocida por usted					
4	Las decisiones sobre <b>las conductas deseables</b> (responsabilidad, eficacia, puntualidad, meticulosidad) que requiere su puesto de trabajo es definida por usted					
	<b>Sistemas de recompensas y sanciones</b>					
5	Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño o no a su labor, está relacionado con un <b>posible aumento de sueldo</b>					
6	Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño a su labor o no, está relacionado con su aspiración a que le <b>ratifiquen el contrato</b>					
7	Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño a su labor o no está relacionado con el <b>grado de sanción que recibirá</b>					
	<b>Regulaciones formales</b>					
8	Su jefe inmediato puede <b>decidir incrementar su remuneración</b> si los resultados de su evaluación de desempeño es satisfactorio					
9	Su jefe inmediato puede <b>decidir renovar el contrato</b> si los resultados de su evaluación de desempeño es satisfactorio					
10	Su jefe inmediato puede decidir no volverlo a contratarlo si los resultados de su evaluación de desempeño es insatisfactorio					
11	Su jefe inmediato puede <b>decidir capacitarlo y colaborar con su crecimiento personal y profesional</b> para mejora desempeño laboral					
12	Su jefe inmediato <b>decide como usted debe ejecutar o realizar su tarea</b>					
13	Su jefe inmediato le permite tomar decisiones ( <b>brinda autonomía</b> ) sobre la forma de ejecutar su tarea.					
	<b>Limitaciones de tiempo y recursos</b>					
14	Considera que su jefe inmediato decide que hacer y no hacer personal por las exigencias del tiempo y resultados					
15	Las decisiones que usted toma para ponerle mayor empeño o menor empeño a su labor está relacionado con los recursos con los que cuenta (materiales, útiles, viáticos, etc)					

**ANEXO N° 6: Consentimiento Informado**

«AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD»

Huancayo, de 15 setiembre del 2019

**Señorita:**

MARITZA CERAS FIERRO

Av. Próceres 543 Chilca - Huancayo

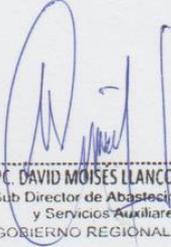
**HUANCAYO.** -

**ASUNTO** : ACEPTACIÓN DE APLICACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Me dirijo a usted, con la finalidad de expresarle mi cordial saludo y la vez aceptar que se dé la aplicación de su proyecto de investigación en esta oficina de Abastecimientos y Servicios Auxiliares del Gobierno Regional Junín.

Sin otro particular, quedo de Ud.

Atentamente,

  
CPC. DAVID MOISÉS LLANCO FLORES  
Sub Director de Abastecimientos  
y Servicios Auxiliares  
GOBIERNO REGIONAL JUNIN

**ANEXO No. 7** Fichas de Evaluación de Expertos

## EXPERTO No. 01 MG. FLAVIO MELQUIADES CAMAYO

### FICHA DE EVALUACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del experto validador	Cargo o institución donde labora	Grado o título del experto validador	Autor del instrumento 2 la toma de decisiones
MELQUIADES FLAVIO CAMAYO MEZA	DOCENTE	Maestro en Administración Estratégica de Empresas	Maritza Ceras Fierro

#### II. TÍTULO DE LA INVESTIGACION:

*Desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín 2019*

#### III. ASPECTOS DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente					Regular				Bueno				Muy bueno				Excelente			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.																					X
2. Objetividad	Esta expresado en capacidades observables.																					X
3. Actualidad	Es tema de estos tiempos.																					X
4. Organización	Existe un orden lógico.																					X
5. Suficiencia	Existe un orden lógico.																					X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar el tema.																					X
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos.																					X
8. Coherencia	Relaciona variables, dimensiones e indicadores.																					X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.																					X
TOTAL, PARCIAL.																						95
TOTAL		EXCELENTE - 95%																				

#### IV. PROMEDIO DE VALORACION (PV):

$$PV = \underline{95\%} =$$

#### V. OPINION DE APLICABILIDAD:

EL INSTRUMENTO CUMPLE CON LOS NUEVE INDICADORES Y SUS CRITERIOS ESTABLECIDOS. ES VÁLIDO PARA SU APLICACIÓN EN EL RECOJO DE INFORMACIÓN DE LA VARIABLE DE LA INVESTIGACIÓN EN PROCESO

## FICHA DE EVALUACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del experto validador	Cargo o institución donde labora	Grado o título del experto validador	Autor del instrumento: <i>Desempeño Laboral (evaluación)</i>
MELQUIADES FLABIO CAMAYO MEZA	DOCENTE	Maestro en Administración Estratégica de Empresas	Maniza Ceras Fierro

### II. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

*Desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín 2019*

### III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS:

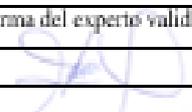
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente %				Regular %				Bueno %				Muy bueno %				Excelente %			
		0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 45	46 a 50	51 a 55	56 a 60	61 a 65	66 a 70	71 a 75	76 a 80	81 a 85	86 a 90	91 a 95	96 a 100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				X
2. Objetividad	Esta expresado en capacidades observables.																				X
3. Actualidad	Es tema de estos tiempos.																				X
4. Organización	Existe un orden lógico.																				X
5. Suficiencia	Existe un orden lógico.																				X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar el tema.																				X
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos																				X
8. Coherencia	Relaciona variables, dimensiones e indicaciones.																				X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.																				X
TOTAL, PARCIAL																					95
TOTAL		EXCELENTE - 95%																			

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN (PV):

$$PV = \frac{95\%}{1} =$$

### V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

EL INSTRUMENTO CUMPLE CON LOS NUEVE INDICADORES Y SUS CRITERIOS ESTABLECIDOS. ES VÁLIDO PARA SU APLICACIÓN EN EL RECOJO DE INFORMACIÓN ~~QUAL~~ VARIABLE DE LA INVESTIGACIÓN EN PROCESO.

Lugar y fecha	DNI No.	Firma del experto validador	No. Teléfono
15-01-2020	19916729		964839565

**EXPERTO No. 02 MG. PAUL MARTINEZ VITOR****FICHA DE EVALUACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS**

## I. DATOS GENERALES:

<b>Apellidos y nombres del experto validador</b>	<b>Cargo o institución donde labora</b>	<b>Grado o título del experto validador</b>	<b>Autor del instrumento 2 la toma de decisiones</b>
Martinez Vitor Paul Denis	Docente-Miembro del Comité de Calidad	Maestro	Maritza Ceras Fierro

## II. TITULO DE LA INVESTIGACION:

***Desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín 2019***

## III. ASPECTOS DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente %				Regular %				Bueno %				Muy bueno %				Excelente %				
		0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 45	46 a 50	51 a 55	56 a 60	61 a 65	66 a 70	71 a 75	76 a 80	81 a 85	86 a 90	91 a 95	96 a 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				X	
2. Objetividad	Esta expresado en capacidades observables.																				X	
3. Actualidad	Es tema de estos tiempos.																				X	
4. Organización	Existe un orden lógico.																				X	
5. Suficiencia	Existe un orden lógico.																				X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar el tema																				X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos																				X	
8. Coherencia	Relaciona variables, dimensiones e indicadores.																				X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.																				X	
TOTAL, PARCIAL																					91	
TOTAL																						

## IV. PROMEDIO DE VALORACION (PV):

PV = 91

## V. OPINION DE APLICABILIDAD:

El instrumento 2 denominado toma de decisiones Cumple con un valor de 91 alcanzando un nivel de excelencia para su aplicabilidad.

Lugar y fecha	DNI No.	Firma del experto validador	No. Teléfono
Huancayo 27 de diciembre del 2020	20080863	 Mtro. Paul Denis Martinez Vitor ADMINISTRADOR CLAD - 03489	964306674

## FICHA DE EVALUACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del experto validador	Cargo o institución donde labora	Grado o título del experto validador	<b>Autor del instrumento 1</b> <b>Desempeño Laboral</b> <b>(evaluación)</b>
Martínez Vitor Paul Denis	Docente-Miembro del Comité de Calidad	Maestro	<b>Maritza Ceras Fierro</b>

### II. TITULO DE LA INVESTIGACION:

***Desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín 2019***

### III. ASPECTOS DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente %				Regular %				Bueno %				Muy bueno %				Excelente %				
		0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 45	46 a 50	51 a 55	56 a 60	61 a 65	66 a 70	71 a 75	76 a 80	81 a 85	86 a 90	91 a 95	96 a 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				X	
2. Objetividad	Esta expresado en capacidades observables.																				X	
3. Actualidad	Es tema de estos tiempos.																				X	
4. Organización	Existe un orden lógico.																				X	
5. Suficiencia	Existe un orden lógico.																				X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar el tema																				X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos																				X	
8. Coherencia	Relaciona variables, dimensiones e indicadores.																				X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.																				X	
TOTAL, PARCIAL																						95
TOTAL																						

### IV. PROMEDIO DE VALORACION (PV):

$$PV = \underline{95} =$$

### V. OPINION DE APLICABILIDAD:

El instrumento 1 denominado desempeño laboral (evaluación) cumple con un valor de 95 alcanzando un nivel de excelencia para su aplicabilidad.

Lugar y fecha	DNI No.	Firma del experto validador	No. Teléfono
Huancayo 27 de diciembre 2020	20080863		964306674

-----  
**Mtro. Paul Denis Martínez Vitor**  
**ADMINISTRADOR**  
**CLAD - 03489**

## EXPERTO No. 03 MS. ROCIO GUTARRA ELIAS

### FICHA DE EVALUACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del experto validador	Cargo o institución donde labora	Grado o título del experto validador	Autor del instrumento 1 <i>Desempeño Laboral (evaluación)</i>
<u>Gutarra Elías Rocío Mirella</u>	Jefe de Producción - UPLA	Maestra	Maritza Ceras Fierro

II. TITULO DE LA INVESTIGACION:

*Desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín 2019*

III. ASPECTOS DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente %				Regular %				Bueno %				Muy bueno %				Excelente %					
		0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 45	46 a 50	51 a 55	56 a 60	61 a 65	66 a 70	71 a 75	76 a 80	81 a 85	86 a 90	91 a 95	96 a 100		
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.																	X					
2. Objetividad	Esta expresado en capacidades observables.															X							
3. Actualidad	Es tema de estos tiempos.																		X				
4. Organización	Existe un orden lógico.																		X				
5. Suficiencia	Existe un orden lógico.																X						
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar el tema																					X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos																	X					
8. Coherencia	Relaciona variables, dimensiones e indicadores.																	X					
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.																	X					
TOTAL, PARCIAL																60					80	85	95
TOTAL																							

IV. PROMEDIO DE VALORACION (PV):

$$PV = \frac{60+80+85+95}{4} = 80$$

- V. OPINION DE APLICABILIDAD: *Considerando las observaciones que se levantaron considero que el instrumento No. 1 denominado desempeño laboral (evaluación) alcanza un valor promedio de 80 logrando un nivel muy bueno para su aplicabilidad.*

Lugar y fecha	DNI No.	Firma del experto validador	No. Teléfono
<u>Huancayo. 01 de diciembre del 2020</u>	20048246		964812012

## FICHA DE EVALUACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del experto validador	Cargo o institución donde labora	Grado o título del experto validador	Autor del instrumento 2 <i>la toma de decisiones</i>
<u>Gutarra Elias Rocio Mirella</u>	Jefe de Producción - UPLA	Maestra	Maritza Ceras Fierro

### II. TITULO DE LA INVESTIGACION:

***Desempeño laboral y la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín 2019***

### III. ASPECTOS DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente %					Regular %					Bueno %				Muy bueno %				Excelente %				
		0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 45	46 a 50	51 a 55	56 a 60	61 a 65	66 a 70	71 a 75	76 a 80	81 a 85	86 a 90	91 a 95	96 a 100			
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.											X												
2. Objetividad	Esta expresado en capacidades observables.																X							
3. Actualidad	Es tema de estos tiempos.															X								
4. Organización	Existe un orden lógico.											X												
5. Suficiencia	Existe un orden lógico.															X								
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar el tema															X								
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos															X								
8. Coherencia	Relaciona variables, dimensiones e indicadores.											X												
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.															X								
TOTAL, PARCIAL												60				80								
TOTAL																								

### IV. PROMEDIO DE VALORACION (PV):

$$PV = \frac{60 + 80}{2} = 70$$

- V. OPINION DE APLICABILIDAD: *Considerando las observaciones que se levantaron considero que el instrumento No. 2 denominado Toma de Decisiones alcanza un valor promedio 70 logrando un nivel muy bueno para su aplicabilidad.*

⊕

Lugar y fecha	DNI No.	Firma del experto validador	No. Teléfono
Huancayo, 01 de diciembre del 2020	20048246		964812012

**ANEXO No. 8: Hoja de Procesamiento de Datos**

ITD.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda



	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	x1	Numérico	8	0	En la institució...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	x2	Numérico	8	0	En la institució...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	x3	Numérico	8	0	En la institució...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	x4	Numérico	8	0	En la institució...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	x5	Numérico	8	0	En la institució...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	x6	Numérico	8	0	Cuando evalúan...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	x7	Numérico	8	0	Cuando evalúan...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	x8	Numérico	8	0	Cuando evalúan...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	x9	Numérico	8	0	Cuando evalúan...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	x10	Numérico	8	0	Cuando evalúan...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	x11	Numérico	8	0	Después del pr...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	x12	Numérico	8	0	Después del pr...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	x13	Numérico	8	0	Después del pr...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	x14	Numérico	8	0	Los resultados ...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	x15	Numérico	8	0	Los espacios ...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	y1	Numérico	8	0	Las decisiones ...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	y2	Numérico	8	0	Las decisiones ...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	y3	Numérico	8	0	Las decisiones ...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	y4	Numérico	8	0	Las decisiones ...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	y5	Numérico	8	0	Las decisiones ...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	y6	Numérico	8	0	Las decisiones ...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	y7	Numérico	8	0	Las decisiones ...	{1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

ITD.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

— □

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	4	5	3	2	1	1	2	3	4	5	5	1	3
4	4	3	4	4	1	3	5	5	5	5	1	3	3	2
5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
6	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3
7	1	1	1	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1	1
8	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5
9	3	3	4	2	2	3	4	3	3	5	4	3	3	4
10	5	4	5	5	5	2	1	3	1	5	1	2	1	1
11	1	5	1	1	3	1	1	5	5	5	1	4	3	5
12	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	4	4	5
13	1	3	1	2	1	2	5	2	3	1	3	3	2	3
14	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	4	3	4	4
15	4	4	4	3	1	3	3	4	4	3	3	3	3	4
16	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	2	3	4	5
17	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4
18	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
19	2	2	5	5	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2
20	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	4	3	3	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4

Visible: 47 de 47 va

Vista de datos Vista de variables

**ANEXO No. 9: Aplicación del Instrumento**

