



EN LA UAP  
TÚ ERES PARTE  
DEL CAMBIO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

## TESIS

**“DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA  
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN - AÑO 2021”**

PRESENTADA POR:

**BACH. DELGADO CHAVEZ VIKY JHANELY**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

ASESOR:

**MG. ADOLFO ANTONIO SIMEON CARHUAVILCA**

**JAÉN – PERÚ**

**2022**

## **DEDICATORIA**

A mi familia, a mi querida madre y a quienes me apoyaron incondicionalmente; por ustedes que son especiales en mi vida, gracias por su tiempo, su amor, su paciencia y por todos los momentos que me brindaron para esforzarme y llegar a terminar una de mis metas.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por su amor incondicional, por la fortaleza y la posibilidad de cumplir con el desarrollo y ejecución de mi tesis.

A mi familia, en especial a mi madre por su apoyo incondicional durante este proceso y motivarme día a día hasta cumplir con el término de mi trabajo de investigación.

A la Municipalidad Provincial de Jaén, por brindarme las facilidades en la realización de mi trabajo de investigación, facilitándome el acceso a sus instalaciones.

A todas las personas que me apoyaron incondicionalmente en el desarrollo y conclusión de mi tesis.

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Desempeño laboral en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén, Año 2021”, tiene como objetivo general determinar el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021.

La investigación que se utilizó fue de tipo y nivel descriptivo, con un enfoque cuantitativo y de diseño no experimental transversal o transaccional, para lo cual se tuvo en cuenta que la población lo conformaron 26 trabajadores entre personal administrativo y de campo; por lo que, por ser pequeña la población se tomó como muestra a los 26 sujetos, los mismos que fueron seleccionados de manera no probabilística por conveniencia, a quienes se efectuó la encuesta con la aplicación del instrumento, el cual está concebido a través de la escala tipo Likert, permitiendo acopiar información de la variable Desempeño Laboral.

Luego de recabar la información, se ha procedido a tabular los mismos y con posterioridad se confeccionaron las tablas estadísticas de distribución de frecuencias con sus concernientes gráficos, para después efectuar el análisis, la interpretación y la discusión de resultados, y finalmente se consiguió plantear las conclusiones y recomendaciones en la presente investigación.

Asimismo, en los resultados del estudio se tiene que el nivel del desempeño laboral en general en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria en la Municipalidad Provincial de Jaén, es nivel bajo el 38.46%, nivel regular el 42.31% y el nivel alto el 19.23%.

Palabras Clave: Capacitación, evaluación, desempeño y competencias.

## ABSTRACT

The present investigation entitled "Work performance in the workers of the Tax Administration Management of the Provincial Municipality of Jaen, Year 2021", has as a general objective to determine the work performance of the workers of the Tax Administration Management of the Provincial Municipality of Jaen - Year 2021.

The research that was used was of a descriptive type and level, with a quantitative approach and a non-experimental transversal or transactional design, for which it was taken into account that the population was made up of 26 workers between administrative and field personnel; Therefore, because the population was small, the 26 subjects were taken as a sample, the same ones who were selected in a non-probabilistic way for convenience, who were surveyed with the application of the instrument, which is conceived through the Likert-type scale, allowing the collection of information on the variable Labor Performance.

After collecting the information, they have been tabulated and subsequently the statistical tables of frequency distribution with their corresponding graphs were made, to later carry out the analysis, interpretation and discussion of results, and finally it was possible to raise the conclusions and recommendations in the present investigation.

Likewise, in the results of the study it is found that the level of job performance in general in the workers of the Tax Administration Management in the Provincial Municipality of Jaen, is low level 38.46%, regular level 42.31% and the high level the 19.23%.

Keywords: Training, evaluation, performance and skills.

## ÍNDICE GENERAL

CARATULA.....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
INDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	2
1.2 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.2.1 Delimitación Espacial .....	4
1.2.2 Delimitación Social.....	4
1.2.3 Delimitación Temporal.....	4
1.2.4 Delimitación Conceptual.....	4
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	4
1.3.1 Problema Principal .....	4
1.3.2 Problemas Secundarios .....	5
1.4 OBJETIVOS DE LA NVESTIGACIÓN .....	5
1.4.1 Objetivo General .....	5
1.4.2 Objetivos Específicos .....	5
1.5 HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACION .....	5
1.5.1 Hipótesis General.....	5
1.5.2 Variable.....	6
1.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	6
1.6.1 Tipo y Nivel de Investigación.....	6
a. Tipo de Investigación.....	6
b. Nivel de Investigación.....	7
1.6.2 Método y Diseño de Investigación .....	7
a. Método de la Investigación .....	7
b. Diseño de la Investigación.....	7

1.6.3 Población y Muestra de la Investigación.....	8
a. Población.....	8
b. Muestra .....	8
1.6.4 Técnica e Instrumentos de la Recolección de Datos .....	9
a. Técnicas .....	9
b. Instrumentos.....	9
1.6.5 Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación.....	11
a) Justificación de la Investigación.....	11
b) Importancia de la Investigación .....	12
c) Limitaciones .....	12
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	13
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
2.2 BASES TEÓRICAS.....	21
2.3 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS .....	30
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	33
3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS .....	33
3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	49
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES .....	55
FUENTES DE INFORMACION .....	56
ANEXOS .....	60
ANEXO 1: Matriz de consistencia.....	61
ANEXO 2: Instrumento de recolección de datos.....	62
ANEXO 3: Ficha técnica de validación del instrumento .....	64
ANEXO 4: Coeficiente de Confiabilidad.....	65
ANEXO 5: Validación del instrumento .....	66

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria .....	8
Tabla 2 Resultados indicador atención al contribuyente .....	33
Tabla 3 Resultados indicador conocimiento de normas.....	34
Tabla 4 Resultados indicador cantidad de trabajo .....	35
Tabla 5 Resultados indicador calidad de trabajo .....	36
Tabla 6 Resultados indicador trabajo en equipo .....	37
Tabla 7 Resultados del indicador compromiso .....	38
Tabla 8 Resultados indicador iniciativa.....	39
Tabla 9 Resultados indicador relaciones interpersonales .....	40
Tabla 10 Resultados del indicador Uso de correo electrónico .....	41
Tabla 11 Resultados del indicador uso de redes sociales .....	42
Tabla 12 Resultados indicador uso del celular .....	43
Tabla 13 Resultados del indicador uso del tiempo.....	44
Tabla 14 Nivel del desempeño laboral.....	45
Tabla 15 Nivel del desempeño laboral en la dimensión desempeño de la tarea.....	46
Tabla 16 Nivel del desempeño laboral en la dimensión desempeño contextual .....	47
Tabla 17 Nivel del desempeño laboral en la dimensión conductas contraproducentes.....	48



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resultados indicador atención al contribuyente.....	33
Figura 2 Resultados indicador conocimiento de normas.....	34
Figura 3 Resultados indicador cantidad de trabajo .....	35
Figura 4 Resultados indicador calidad de trabajo .....	36
Figura 5 Resultados indicador trabajo en equipo.....	37
Figura 6 Resultados del indicador compromiso .....	38
Figura 7 Resultados indicador iniciativa .....	39
Figura 8 Resultados indicador relaciones interpersonales.....	40
Figura 9 Resultados del indicador uso de correo electrónico.....	41
Figura 10 Resultados del indicador uso de redes sociales .....	42
Figura 11 Resultados indicador uso del celular .....	43
Figura 12 Resultados del indicador uso del tiempo .....	44
Figura 13 Nivel del desempeño laboral .....	45
Figura 14 Nivel del desempeño laboral en la dimensión desempeño de la tarea.....	46
Figura 15 Nivel del desempeño laboral en la dimensión desempeño contextual .....	47
Figura 16 Nivel del desempeño laboral en la dimensión conductas contraproducentes .....	48

## INTRODUCCIÓN

Saber si un trabajador cumple con las funciones y logra los objetivos relacionados a un puesto de trabajo, así como descubrir áreas para mejorar e implementar de forma vinculadas acciones que así lo admitan, igualmente de decidir planes para desarrollar e estímulos cuando el trabajador cumple con demasías la misión de la institución. Esta evaluación es una excelente herramienta en la gestión de acciones que los responsables de cada área tienen como primordial objetivo evaluar el accionar funcional y los resultados de un trabajador.

En ese sentido, este trabajo de investigación fue realizado en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén, Año 2021, con el propósito de determinar el desempeño laboral en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén, Año 2021; por lo que la variable se operacionalizó en tres dimensiones: desempeño de la tarea, desempeño contextual y conductas contraproducentes.

La investigación se ordenó en cinco capítulos: El capítulo I, comprende el planteamiento del problema de investigación, el cual resulta por conocer cuál es el desempeño laboral en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén, Año 2021. El mismo que comprende la descripción de la realidad problemática, la delimitación de la investigación, el problema de investigación, los objetivos de la investigación, la hipótesis y variable de investigación, la metodología de la investigación, la justificación e importancia del estudio y las limitaciones de la investigación.

El capítulo II, comprende el marco teórico, el mismo que comprende los antecedentes del estudio, las bases teóricas, y la definición de términos.

El capítulo III, lo conforma la parte de presentación, análisis e interpretación de resultados, que a su vez comprende el análisis de tablas y gráficos y la discusión de resultados. Para finalmente enunciar las conclusiones, las recomendaciones y las fuentes de información realizadas según las normas APA y los anexos respectivos.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

El desempeño laboral constituye hoy en día un aspecto clave que toda organización debe tener en cuenta, en ese sentido un estudio realizado por EAE Business School demuestra que España está entre los países de Europa que más horas trabaja al año, aunque la productividad por hora trabajada es menor al comparar con otros países. En Grecia trabajan 2.035 horas al año, en España 1.695 horas, en Noruega 1.424, en Dinamarca 1.410 horas, en España 1.695 horas y en Alemania 1.363 horas. Respecto a la productividad por hora trabajada Noruega es el país que tiene mayor productividad con el 79.9%, destacan también Suiza con 57.9%, Dinamarca con 55.3%, España con 30% y Grecia con apenas 19.9% (RRHH Digital, 2018).

Por su parte, los trabajadores en Estados Unidos son más productivos que los latinoamericanos y los europeos, tienen una jornada laboral más larga, disfrutan de menos días para vacacionar y su jubilación es más tardía; según la Conference Board indica que el trabajador norteamericano es 4,3 veces más productivo que el Colombiano, lo es también que el de Corea del Sur y de otros países. Aspectos como el trabajar con flexibilidad y usar la tecnología más moderna son motivaciones que impulsan el rendimiento en ese país. En la actualidad los trabajadores en norte América producen más bienes y servicios (330% por hora de trabajo), que hace 40 años, debido a los recientes adelantos, a mejoras en el trabajo, al agradable ambiente, a la formación y a la tecnología, (Oliveras, 2016).

Según Aptitus implementar un buen clima laboral es imprescindible para que una empresa pueda llegar hasta el 20% en la productividad. Por su parte Deloitte señala que en el Perú el 58% de ejecutivos consideran que apostar por el bienestar laboral genera un impacto positivo en la retención.

Asimismo, Aptitus señala que el 81% de los trabajadores en el Perú cree que el clima laboral es de mucha importancia para el desempeño laboral. En lo que respecta a la flexibilidad laboral, el 78% de los trabajadores consideran que realizar trabajo a distancia o

remoto permitirá que sean más productivos, lo que favorecerá a ellos y la organización; y por último respecto al sueldo, este es significativo pero existen otros elementos interpersonales y aquellos que se relacionan con el ambiente del trabajo, todos estos coherentes con estar motivados, comprometidos y felices (Diario El Comercio, 2018).

La Municipalidad Provincial de Jaén viene atravesando una crisis tanto administrativa como económica, y mucho más por la pandemia del covid 19 que desde el año 2020 ha reducido sus ingresos tanto a los provenientes del gobierno central, como los ingresos propios. A esto se suma el desorden en la gestión del recurso humano en gran parte por los desfasados Manual de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación de Funciones, Presupuesto Analítico de Personal, entre otros; así como también en el poco o casi nada interés de los funcionarios para mejorar esta situación.

Aspectos como, los procesos de reclutamiento y la selección técnica de personal, la escasa capacitación a los trabajadores y funcionarios, el inadecuado mobiliario y equipos de cómputo obsoletos, la falta de incentivos e estímulos para el logro de metas, las bajas remuneraciones de los trabajadores, la poca motivación, los inadecuados perfiles de puestos, la falta de control a los trabajadores en la permanencia dentro de la institución y a las conductas contraproducentes, el poco compromiso laboral, etc; son aspectos que se percibe dentro de la Entidad y que deben ser tomados en cuenta ya que repercuten enormemente en los resultados de la gestión edil.

Todo ello ha motivado a realizar la presente investigación, en lo que respecta el desempeño o rendimiento laboral de los trabajadores tanto de nombrados y contratados, en la gerencia de administración tributaria ya que esta tiene la ardua tarea de mejorar los niveles de recaudación de sus impuestos municipales para ser destinados a las obras que la población necesita.

## **1.2 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Delimitación Espacial**

La investigación se realizó en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén, institución pública de nivel gobierno local, ubicada en el Distrito de Jaén, Provincia de Jaén, Departamento de Cajamarca, Perú.

### **1.2.2 Delimitación Social**

La investigación tuvo como grupo de estudio a los servidores municipales, los cuales involucra a trabajadores nombrados del régimen 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, régimen CAS – Contrato administrativo de servicios, y contratados por servicios no personales de la Municipalidad Provincial de Jaén.

### **1.2.3 Delimitación Temporal**

La investigación será llevada a cabo durante el primer y segundo trimestre del año 2021, teniendo en cuenta el cronograma establecido.

### **1.2.4 Delimitación Conceptual**

El dominio conceptual o teórico donde se circunscribe el problema de investigación es el Desempeño Laboral de los trabajadores, el mismo que comprende las dimensiones desempeño de la tarea, desempeño contextual y conductas contraproducentes. Asimismo, académicamente la investigación se enmarca dentro de la gestión del talento humano.

## **1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.3.1 Problema Principal**

El dominio conceptual o teórico donde se circunscribe el problema de investigación es el Desempeño Laboral de los trabajadores, el mismo que comprende las dimensiones desempeño de la tarea, desempeño contextual y conductas contraproducentes. Asimismo, académicamente la investigación se enmarca dentro de la gestión del talento humano.

### **1.3.2 Problemas Secundarios**

- ¿Cómo es el desempeño de la tarea en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021?
- ¿Cómo es el desempeño contextual en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021?
- ¿Cómo son las conductas contra-productivas en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el desempeño de la tarea en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021.
- Describir el desempeño contextual en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021.
- Conocer las conductas contraproducentes en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021.

## **1.5 HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACION**

### **1.5.1 Hipótesis General**

De acuerdo a lo sustentado por Salinas (2010), "Hay algunas investigaciones, tal como las de tipo descriptivo, que no requieren de una hipótesis, pues no se trata de comprobar una verdad supuesta, sino de describir o relatar el objeto o el sujeto de la investigación" (p.48). Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que "No en todas las investigaciones cuantitativas se plantean hipótesis. El hecho de que formulemos o no hipótesis depende de un factor esencial: el alcance inicial del estudio" (p.104). En ese sentido y por ser la investigación de tipo descriptiva no se ha considerado plantear hipótesis.

## **1.5.2 Variable**

La variable en la presente investigación es el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén.

### **Definición conceptual de la variable**

“El comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales” (Franklin y Krieger, 2011, p.93). “Por su parte, la evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos” (Ídem). Los autores sostienen que lo que busca la evaluación es contribuir al desarrollo del trabajador en lo personal y profesional dentro de una organización, para mejorar los resultados y determinar cómo aprovechar mejor los recursos humanos.

### **Definición operacional de la variable**

La evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria en la Municipalidad Provincial de Jaén, comprende las dimensiones desempeño de la tarea, desempeño contextual y conductas contraproducentes, las mismas que comprenden los indicadores atención al contribuyente, conocimiento de normas, cantidad de trabajo, calidad del trabajo, trabajo en equipo, compromiso, iniciativa, relaciones interpersonales, uso de correo electrónico, uso de redes sociales, uso del celular.

## **1.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **1.6.1 Tipo y Nivel de Investigación**

#### **a. Tipo de Investigación**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan “Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan” (p.80). Asimismo, estos autores manifiestan que “Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera

independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (p.80). El tipo de investigación en la investigación es descriptivo.

### **b. Nivel de Investigación**

Se utilizó el nivel descriptivo, ya que como lo plantea Arias (2012) “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p.23). “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24).

## **1.6.2 Método y Diseño de Investigación**

### **a. Método de la Investigación**

En la presente investigación el método que se utilizó fue el deductivo, ya que según Baena (2017) refiere que “La deducción empieza por las ideas generales y pasa a los casos particulares y, por tanto no plantea un problema. Una vez aceptados los axiomas, los postulados y definiciones, los teoremas y demás casos particulares resultan claros y precisos” (p.34). Asimismo, será de un enfoque cuantitativo, por lo que Caballero (2014) señala que “Aquella orientación que va de lo general a lo específico; es decir, que parte de un enunciado general del que se van desentrañando partes o elementos específicos” (p.83)

### **b. Diseño de la Investigación**

Citando a Fernández y Del Valle (2015), señalan que “El diseño metodológico de una investigación implica determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos o probar las hipótesis previamente establecidas” (p.43). “En la investigación en gestión, el diseño metodológico involucra precisar el alcance de la investigación, el tipo de diseño metodológico, la selección de las unidades de observación y la operacionalización del estudio” (p.439).

En la presente investigación se utilizó el diseño no experimental, el cual comprende a la investigación transversal. Según lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación no experimental “Se define como la investigación que se realiza sin manipular



deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p.152).

Por su parte Fernández y Del Valle (2015), sostienen que “Los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo. En ese sentido, estos estudios solamente proporcionan información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados” (p.49).

El diseño se esquematizó de la siguiente forma:

M                      -----                      O

Donde:

M = Representa la muestra de estudio

O = Representa la información relevante o de interés que recogemos.

### 1.6.3 Población y Muestra de la Investigación

#### a. Población

Se tiene como población a los trabajadores nombrados, contratados por contrato administrativo de servicios y locadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén, el mismo que consta de 28 colaboradores.

**Tabla 1** *Trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria*

Personal nombrado	Personal contratado		TOTAL
	CAS	por locación	
9	7	12	28

Fuente: Sub Gerencia de Recursos humanos de la MPJ

#### b. Muestra

Por cuanto la población en la organización objeto de estudio es pequeña, la muestra se considera censal. Es decir, se tomó al 100% de su población, los cuales son 38 trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén.

## **1.6.4 Técnica e Instrumentos de la Recolección de Datos**

### **a. Técnicas**

Se utilizó la encuesta en la presente investigación, ya que citando a Zacarías (2013) manifiesta que es un “Procedimiento que consiste en hacer las mismas preguntas, a una parte de la población, que previamente fue definida y determinada a través de procedimientos estadísticos de muestreo. La obtención de la información es a través de la interrogación escrita” (p.107). “Es una técnica de investigación que permite al investigador conocer información de un hecho a través de las opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de asimilar y comprender los hechos” (Ídem).

### **b. Instrumentos**

Se aplicó el cuestionario de escala tipo Likert. Este método fue propuesto por Rensis Likert en el año 1932.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) plantean que:

Son un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (p.238).

### **Validez**

La validez del instrumento se hizo mediante el juicio de expertos. Para Hurtado de Barrera (2000), “Se refiere al grado en que el instrumento abarca realmente todos o una gran parte de los contenidos o los contextos donde se manifiesta el evento que se pretende medir, en lugar de explorar sólo una parte de éstos” (p.433). Por su parte Carrasco (2006) argumenta que “Este atributo de los instrumentos de investigación consiste en que éstos miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de la variable o

variables en estudio” (p.336). “En términos más concretos podemos decir que un instrumento es válido cuando mide lo que debe medir. Es decir, cuando nos permite extraer datos que preconcebidamente necesitamos conocer” (Ídem).

### **Confiabilidad**

Para el cálculo de la confiabilidad se hizo mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual describe las estimaciones de confiabilidad basadas en una correlación promedio entre reactivos dentro de una prueba. Este coeficiente será más significativo cuando el coeficiente esté más cerca a uno (1), lo que significa un menor error de medición. La medición es la siguiente: De 0,00 a 0,19 representa un nivel de confiabilidad muy débil; de 0,20 a 0,39 débil; de 0,40 a 0,59 tiene un nivel moderado; por su parte, de 0,60 a 0,79 es fuerte; y, finalmente, de 0,80 a 1,00 significa un grado de confiabilidad muy fuerte.

Para Carrasco (2005) sostiene que “La confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición, que le permite obtener los mismos resultados al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupos de personas en diferentes períodos de tiempo” (p.339). De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostiene que “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p.200).

Donde:

$\alpha$  = Alpha de Cronbach

K = Cantidad de ítems de la prueba

$\sum V_i$  = Sumatoria de la varianza de cada ítem

$V_t$  = Varianza total

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

## **1.6.5 Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación**

### **a) Justificación de la Investigación**

#### **Justificación teórica**

La investigación permitirá aplicar los diversos conceptos y teorías de la gestión de recursos humanos para analizar, reflexionar y debatir el postulado teórico referido al desempeño del trabajador. Con los resultados que se obtengan se propondrán recomendaciones que serán útiles para implementar programas que permitan el mejor desempeño laboral de los colaboradores objeto de estudio en la institución municipal.

#### **Justificación social**

La investigación está enfocada a la Municipalidad Provincial de Jaén, sin embargo de los resultados que se obtengan servirán para que otra institución interesada en mejorar sus procesos internos, implemente acciones buscando obtener eficiencia y eficacia en sus trabajadores y por consiguiente el beneficio de los contribuyentes de la ciudad.

#### **Justificación institucional**

Son muchas las entidades públicas que no los trabajadores no tienen un buen desempeño laboral, lo que conlleva a resultados negativos y no se logren resultados significativos y sobre todo metas establecidas. Por lo que, la investigación se profundiza en el diagnóstico del desempeño laboral en sus tres dimensiones; permitiendo a la entidad dar la pronta atención a su recurso humano, generando resultados positivos que beneficien a la población en general.

#### **Justificación práctica**

Este estudio brota de la necesidad de estudiar el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén, cuyo propósito es diagnosticar las diversas dimensiones que abarca: desempeño de la tarea, desempeño contextual y las conductas contraproducentes. Esto permitirá el recojo de información valiosa a través de la percepción de los trabajadores de la entidad, y se tomen

las acciones pertinentes, que conlleve al logro de la eficiencia y eficacia en la gestión, en beneficio de la población.

### **b) Importancia de la Investigación**

Es de mucha importancia ya que es un tema muy trascendente en la actualidad para las organizaciones, y en especial para la Municipalidad Provincial de Jaén. Asimismo, el tema que se propone en la investigación envuelve a las numerosas entidades públicas de la provincia de Jaén, sobre todo en los gobiernos locales que son las que presentan una situación problemática similar.

En ese sentido, el desempeño laboral del recurso humano juega un papel preponderante en la productividad de las organizaciones, y sobre todo en lograr los objetivos planteados en los planes estratégicos y operativos; por lo que será de mucha importancia el aporte que la presente investigación realice hacia la entidad objeto de estudio, la cual recogerá resultados importantes de la variable desempeño laboral, los mismos que servirán para que la entidad tome en cuenta y los implemente a través de las recomendaciones que se harán, en el mediano y largo plazo. Por último, el estudio beneficiará a los Alcaldes, gerentes y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, asimismo será de interés para otras instituciones públicas.

### **c) Limitaciones**

Tendrá como mayor limitación la predisposición de los trabajadores para la aplicación del instrumento y recojo de la información, así como la autorización de los gerentes de la entidad para la realización del estudio. Asimismo, se tendrá como restricción el insuficiente material bibliográfico en las bibliotecas de la ciudad de Jaén, y el no encontrar estudios descriptivos en el internet respecto al tema desempeño laboral, tanto en el ámbito internacional, regional y local. Sin embargo, sobre estas limitaciones que se muestran en el diseño de la investigación, hay la voluntad y convicción del investigador para realizar la presente.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### Internacional

En el Ecuador, Santacruz (2017) realizó la tesis para optar el título de licenciada en asistencia ejecutiva de gerencia de la Universidad Central del Ecuador, cuyo título fue “La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal Eloy Alfaro en el año 2016”; la misma que tuvo como objetivo establecer en la motivación el nivel de influencia sobre el desempeño laboral de los funcionarios de la mencionada institución. La investigación fue de tipo bibliográfica – documental, de nivel descriptivo, contó con una población y muestra de 128 empleados, la misma que arribó en resumen a la siguiente conclusión: Los empleados presentan un nivel bajo de motivación, debido a que las condiciones físicas y ambientales no permiten la realización de tareas y funciones de la mejor manera; lo cual se refleja en la tareas y actividades que afectan la productividad de la empresa. No se realiza evaluación del desempeño de los trabajadores, por lo que el desempeño ha disminuido, debido a que no se realiza el seguimiento de los mismos y no se conoce el nivel en que se encuentra y que necesita para mejorar; pero sin embargo los empleados tienen un alto nivel de satisfacción laboral ya que sus funciones están de acuerdo al perfil del puesto (profesión, conocimientos y habilidades). Sin embargo, la institución no tiene un instrumento que permita capacitar o entrenar al personal permitiendo su motivación equilibrada y un eficiente desempeño laboral.

En Bolivia, Zeballos (2019) realizó su tesis para optar el Grado Académico de Magister en Administración de Empresas de la En la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central Sucre, cuyo título fue “Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de Industria de Cerámicas Mattaz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada en la ciudad de Sucre”; la misma que propuso como objetivo la propuesta de un modelo para gestionar el talento humano y lograr mejoras en su desempeño o rendimiento laboral. La investigación fue de alcance explicativo con enfoque descriptivo, contó con una

población y muestra de 37 personas, la misma que llegó en resumen a la siguiente conclusión: Se constata que no existe un área de gestión del talento humano lo que genera problemas para la empresa y en el manejo del recurso humano.

Hay relación significativa entre el “Desempeño laboral” y la “Gestión del talento humano”; asimismo, hay relación significativa del desempeño laboral y sus dimensiones: admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas. La empresa requiere una reestructuración organizacional, priorizando la creación de la Unidad de Gestión del Talento Humano, para que se pueda trabajar en procesos como admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas, con perspectiva de mejorar el desempeño laboral de sus Colaboradores. También es importante implementar un Modelo de Gestión del Talento por Competencias, la que permitirá optimizar los procesos antes mencionados y poco a poco mejorar el desempeño laboral.

En Ecuador, Alvarado y Suarez (2018) realizaron la tesis para optar el título de ingenieros comerciales en la Universidad de Guayaquil, cuyo título fue “Mejora del desempeño laboral del talento humano en la empresa Transp Enangeal S.A.”, la misma que tuvo como objetivo delinear un plan para mejorar el desempeño laboral en la mencionada empresa. La investigación fue de tipo descriptivo con alcance exploratorio, cuya población y muestra fue de 26 trabajadores; la misma que llegó en resumen a la siguiente conclusión: Se ve afectado el desempeño laboral en los trabajadores, por cuanto se impide el aporte de ideas nuevas, cohibiendo e estos de cierto modo que en su trabajo diario den un valor agregado. Los trabajadores están desmotivados ya que los gerentes no reconocen su labor. Se impide fortalecer los lazos de amistad entre jefes y trabajadores, por la formalización de la comunicación y la jerarquía organizacional. No se estimula el trabajo en equipo, lo que genera un escaso compañerismo y la participación en actividades, incidiendo en falta de compromiso. Los gerentes indican que el desempeño laboral de sus colaboradores está en un nivel medio.

En México, Clark (2018) realizó su investigación para obtener el grado de doctora en filosofía en la Universidad Autónoma de Nuevo León, cuyo título fue “Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del Sur de

Sonora; la misma que planteó como objetivo examinar si la satisfacción laboral, estabilidad económica, relación con los superiores, condiciones y medio ambiente en el trabajo y problemas entre los compañeros; influyen en el desempeño laboral. La tesis fue cuantitativa, correlacional y explicativa, siendo la unidad de análisis los trabajadores de 59 establecimientos que tienen la categoría de 3, 4 y 5 estrellas; investigación que arribó en resumen a la conclusión: cuando al trabajador se le incrementa la remuneración y se otorgan mejores prestaciones y promociones en el puesto, existe un alto desempeño laboral. La relación con sus superiores muestra también efectos con el desempeño laboral. Otro aspecto de relevancia es la satisfacción con el ambiente físico, que tiene gran incidencia con las horas de trabajo dedicadas por los feriantes a sus labores y con la remuneración que tienen.

En Colombia, Franco y Lambis (2016) realizaron una investigación para optar el título de administradores industriales en la Universidad de Cartagena, cuyo título fue "Incidencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Compas S.A."; la misma que tuvo como objetivo establecer que factores de la motivación inciden en el desempeño de los empleados de la citada organización, según la teoría de Frederick Herzberg, de los dos factores de. El estudio fue tipo descriptivo, su población fue de 80 trabajadores y la muestra de 63, la misma que arribó en resumen a la siguiente conclusión: El nivel técnico de los trabajadores es el 48% y el universitario el 40%; el 93% de los trabajadores indican que el clima laboral de la empresa es positivo y un 7% indican que es negativo, por lo que no influye en el desempeño de los mismos; el 88% expresan que las condiciones del ambiente físico les ayudan a realizar su trabajo, mientras que el 12% indican lo contrario, repercutiendo en el desempeño laboral. Respecto de la capacitación, el 67% indica que es regular o mala y repercute en su desempeño, mientras que el 33% opina lo contrario; en la remuneración el 89% la califica como mala y no va de acuerdo a sus funciones. El 100% de los trabajadores indican que solo se les otorga incentivos financieros. Finalmente se concluye que la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores.



## Nacional

Según Medina (2017) en su tesis para optar el grado de maestra en gestión pública de la Universidad César Vallejo, cuyo título fue “Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017”; la misma que propuso como objetivo establecer en el desempeño laboral el nivel del personal administrativo nombrado de la entidad. La investigación fue de tipo descriptivo simple, contó con una población de 211 empleados y la muestra fue de 65; la misma que arribó en resumen a la siguiente conclusión: Se tiene un bajo desempeño laboral con un 82%, un mediano desempeño con 17% y un alto desempeño con 2%. Respecto de la dimensión Innovación, el 68% de los trabajadores tiene un bajo desempeño laboral, el 27% un mediano desempeño laboral y el 5% un alto desempeño laboral; en la dimensión Satisfacción, el 62% tiene un bajo desempeño laboral, y el restante 38% un mediano desempeño laboral; en la dimensión Eficiencia, el 71% tiene un bajo desempeño laboral, el 26% tiene un mediano desempeño y el 3% un alto desempeño laboral; en la dimensión Crecimiento laboral, el 45% tiene un bajo desempeño laboral, el 45% un mediano desempeño y el 9% un alto desempeño laboral; por último en la dimensión Productividad, el 59% tiene un bajo desempeño laboral, el 38% un mediano desempeño y el 3% un alto desempeño laboral.

Para Suarez (2018) en su tesis para obtener el grado de maestro en gestión del talento humano de la Universidad César Vallejo, cuyo título fue “Desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados y contratados de la UNAMBA en la ciudad de Abancay, 2018”; la misma que tuvo como objetivo comparar el nivel del desempeño laboral del personal administrativo nombrado y contratado en la UNAMBA de la ciudad de Abancay, 2018. La investigación utilizó el método hipotético – deductivo, con enfoque cuantitativo, y de nivel descriptivo comparativo, contó con una población y muestra de 140 trabajadores; la misma que en resumen arribó a la siguiente conclusión: El personal contratado tiene mayor nivel de desempeño laboral respecto del personal nombrado, lo que representa un 88% y 77% respectivamente. Respecto de la dimensión ejecución de las tareas, los nombrados tienen un mayor nivel de ejecución de las tareas respecto del personal contratado; en la

dimensión actitud y compromiso, los nombrados tienen un mayor nivel que los contratados (85% y 83.3% respectivamente); por último, en la dimensión productividad, los contratados tienen mayor nivel de logro que los nombrados (88,3 % y 76,3 % respectivamente).

Por su parte Mujica (2018) realizó su tesis para optar el título profesional de psicólogo en la Universidad Andina del Cusco, titulada "Satisfacción laboral en trabajadores administrativos de la Municipalidad De San Jerónimo, Cusco 2017"; estudio que propuso el objetivo de determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad de San Jerónimo, Cusco 2017. La investigación utilizó el diseño no experimental, con enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo, contó con una población de 260 trabajadores administrativos y la muestra de 156; la misma que arribó en resumen a la siguiente conclusión: En la dimensión condiciones físicas y/o materiales, se describe que los trabajadores administrativos están satisfechos en relación a los materiales o infraestructura, ya que constituye un factor que facilita su labor; en la dimensión condiciones laborales y/o remunerativas, los trabajadores administrativos se encuentran satisfechos en relación con los incentivos económicos que se otorgan por su labor; en la dimensión políticas administrativas, los trabajadores administrativos no están satisfechos con los lineamientos o normas de la institución; en la dimensión relaciones sociales, los trabajadores administrativos tienen buenas relaciones con sus compañeros; en la dimensión desarrollo personal, los trabajadores administrativos están insatisfechos con las actividades que fortalecen su autorrealización; en la dimensión desempeño de tareas, los trabajadores administrativos están insatisfechos con las tareas que realizan; y en la dimensión relación con la autoridad, los trabajadores administrativos están satisfechos con la relación con su jefe directo.

De acuerdo a Solís (2020) en su tesis para obtener el Título Profesional de licenciada en administración en la Universidad Privada de la Selva Peruana, titulada "Análisis del desempeño laboral en el estudio jurídico LG Recaudadores Legales E.I.R.L. Iquitos - 2020"; cuyo objetivo fue examinar en el desempeño laboral el nivel de los trabajadores del mencionado estudio jurídico. La investigación fue de tipo básica, con nivel descriptivo y con diseño no experimenta, contó con una población y muestra de 12 trabajadores; la misma que

en resumen arribó a la siguiente conclusión: Sólo el 46% de los trabajadores tienen un nivel eficiente de desempeño laboral, lo que indica que cumplen con las tareas, conocen sus funciones y cumplen con los objetivos y metas. Con respecto a la dimensión productividad laboral, el 57% de los trabajadores posee un nivel eficiente y el 13% un nivel regular, lo cual significa que éstos son productivos en realizar las tareas, objetivos y metas; en la dimensión eficacia, el 56% poseen un nivel de desempeño muy eficiente y el 10% un desempeño regular; lo cual significa que los trabajadores realizan eficientemente sus actividades; en la dimensión eficiencia laboral, el 46% poseen un nivel de desempeño muy eficiente y el 7% un nivel regular, por lo que los trabajadores logran cumplir con responsabilidad, liderazgo y cooperación sus funciones de forma muy eficiente.

Según Bravo (2018) realizó su tesis para obtener el título de licenciado en administración de la Universidad San Pedro, cuyo título fue “Desempeño Laboral en la Empresa Chavín de Huantar, 2017”, la misma que propuso como objetivo establecer cómo es el desempeño laboral de los trabajadores de la indicada empresa. El estudio fue de tipo descriptivo simple con diseño no experimental, con una población y muestra de 50 trabajadores; el cual arribó en resumen a la siguiente conclusión: El 66% de los trabajadores se adaptan al ambiente laboral, el 52% considera que hay flexibilidad laboral. En cuanto a las condiciones del trabajo, el 67 % dan prioridad a la seguridad. El 88% muestra el hábito de ser responsable y puntual. El 54% considera desempeñarse de acuerdo a su capacidad, el 46% indica no existir concordancia con sus habilidades. El 50% opina que no se identifican con sus destrezas. El 54% demuestra efectividad en el trabajo. El 44% no conocen el proceso de reclutamiento, el 34% indica que no se realiza capacitaciones. El 59% está satisfecho con la labor que realiza, el 40% indica que no se motiva, El 57% se siente satisfecho con el clima laboral. El 57% indica que la empresa apuesta en cuidar el ambiente e higiene de sus trabajadores.

### **Regional y local**

Según Vásquez (2018) en su tesis para optar el título profesional de licenciado en administración de la Universidad César Vallejo, cuyo título fue “Desempeño laboral en la

empresa constructora Corporación Nororiente Perú S.A.C Bambamarca – Cajamarca 2018”; la cual planteó como objetivo valorar en el desempeño laboral el nivel que presentan los colaboradores en la empresa constructora. La investigación utilizó el diseño no experimental de alcance descriptivo, contó con una población y muestra de 35 trabajadores, la misma que tuvo en resumen la siguiente conclusión: En la dimensión factores operativos, el indicador predominante es el conocimiento del trabajo con el 54.3%, lo que significa que los trabajadores conocen la ejecución y el desarrollo de sus actividades; respecto al indicador cooperación, el resultado logrado es tolerable con el 48.6%, lo que quiere decir que la mayoría de los trabajadores realizan sus actividades de forma individual. En la dimensión factores actitudinales, el 80% de los colaboradores no tiene conocimiento exacto de las actividades que realiza por lo que se ve afectada la creatividad, ya que al no conocer bien su trabajo no podrá presentar nuevas ideas e innovar. Por otro lado, el indicador capacidad de realización se ve comprometido ya que el trabajador al no tener conocimiento de las funciones, distará mucho del estándar y competitividad que la empresa requiere.

Para Castillo (2019) en su tesis para optar el grado de maestro en gestión pública de la Universidad César Vallejo, titulada “Habilidades blandas y desempeño laboral en la Municipalidad de Pomahuaca, Jaén”; la misma que tuvo como objetivo establecer la correlación que existe entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en la entidad edil. El diseño de la investigación fue no experimental de tipo correlacional, contó con una población y muestra de 44 trabajadores; la misma que llegó en resumen a la siguiente conclusión: En la variable habilidades blandas, los resultados muestran que el nivel de desarrollo de estas presentan limitaciones, ya que según como perciben los trabajadores está en nivel bajo el 56,82% en el liderazgo; el 54,55% en comunicación; el 52,27% en coaching; el 59,09% en trabajo en equipo y el 54,55% en negociación. En la variable desempeño laboral, los resultados muestran un impacto limitado, ya que la percepción de los trabajadores indica bajo el 65,91% en el desempeño de la labor; el 52,27% en el desempeño contextual; el 65,91% el desempeño adaptativo; y el 68,18% en actitud laboral. Ambas variables en la

entidad se relacionan, lo cual se demuestra que entre ambas variables de estudio existe una incidencia.

Por su parte Guerrero y Veliz (2019) en su tesis para optar el título de licenciados en administración de empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, cuyo título fue "Relación del compromiso y el desempeño laboral de los trabajadores de la distribuidora AGA Nestlé en la ciudad de Jaén"; la misma que planteó como objetivo establecer si existe correlación entre el compromiso del trabajador y el desempeño laboral. La investigación tuvo un enfoque mixto que implicó la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, y fue de alcance correlacional, se contó con una población y muestra de 19 trabajadores; la misma que arribó en resumen a la siguiente conclusión: Existen factores como condiciones ambientales, incentivos salariales, oportunidades profesionales y reconocimientos, que influyen en los trabajadores en el desempeño de sus actividades. Se identificó que los trabajadores están conformes con la empresa, ya que esta se preocupa en forma constante cubriendo sus necesidades económicas, estabilidad laboral, capacitación, de afiliación y autorrealización; es decir valora y reconoce el esfuerzo lo cual genera un compromiso. Se concluye que los trabajadores están comprometidos con la empresa, a través de un sentimiento de pertenencia ya que ésta les brinda oportunidades en su desarrollo, haciéndoles participe en las alternativas de solución en diversas situaciones. Se rescata la dimensión afectivo como la más significativa, así como se evidencia que los trabajadores en su mayoría conocen al detalle sus funciones y los procedimientos de la empresa. El trabajo en equipo se viene afianzando, ya que existe buena actitud en las ventas, el cumplimiento de cuotas y la participación en actividades internas y externas.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Teorías relacionadas al desempeño laboral**

#### **Teoría de la administración científica**

Esta teoría fue iniciada a principios del siglo XX por el ingeniero norteamericano Frederick Taylor, a quien se le considera fundador de esta teoría. Taylor provocó una revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo empresarial de la época. En el periodo primero, Taylor publicó en 1903 el libro Administración de talleres, respecto a técnicas para racionalizar el trabajo del operario a través del estudio de tiempos y movimientos. “Taylor comenzó desde abajo, con los operarios del nivel de ejecución, efectuando un paciente trabajo de análisis de las tareas de cada operario, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo para perfeccionarlos y racionalizarlos” (Chiavenato, 2006, p.48).

Taylor demostró en el operario una producción menor de su capacidad. Según Chiavenato (2006) concluyó que “Si el operario más productivo percibe que obtiene la misma remuneración que su colega menos productivo, acaba por acomodarse, pierde el interés y dejan de producir según su capacidad” (p.48). De esto surgió la necesidad de establecer escenarios para retribuir más al operario que tuviera mayor producción.

En el segundo periodo Taylor publicó en 1911 su libro principios de administración científica, donde concluyó que la racionalización del trabajo del operario debe ser apoyado con una estructura de la empresa, de ahí que desplegó los estudios de la administración general.

Esta racionalización se cimienta aspectos como: analizar el trabajo y estudiar los tiempos y movimientos, estudiar la fatiga humana, el dividir el trabajo y especializar al operario, diseñar cargos y tareas, incentivar con mejores salarios y premios por producir más, la noción de homo económico, mejores condiciones del ambiente de trabajo, estandarizar los métodos y las máquinas y tener supervisores funcionales.

Según Munch (2007) sostiene que “Las principales contribuciones de Taylor fue demostrar que la administración es una filosofía, en virtud de la cual la gerencia reconoce que

su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento, y de los tiempos y movimientos” (p.75). “Taylor estableció principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales. Sus principales aportaciones son: estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización y capacitación” (Ídem).

### **Teoría de la administración de la burocracia**

Surgió a partir de la década de 1940 por el sociólogo Max Weber. Según Chiavenato (2006) sostiene que “Es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos” (p.222). Esta teoría tiene las siguientes características: la legalidad de las normas y reglamentos, formalidad en las comunicaciones, racionalidad y división del trabajo, relaciones impersonales, jerarquías de autoridad, estandarizar las rutinas y procedimientos, competir técnicamente y con méritos, especializar a la administración, participantes profesionales y prever el funcionamiento de la organización.

La organización burocrática es aquella en la cual las personas son elegidas en base a los méritos y a la competitividad, y no en favoritismos personales. El proceso para seleccionar, admitir, transferir y promover a los trabajadores está basado en juicios racionales teniendo presente la competitividad, los méritos y la capacidad del trabajador en comparación al perfil del puesto; de donde nace la necesidad de contratación a través de concursos, pruebas y títulos para la admisión y promoción del mismo. Otro aspecto importante de la burocracia, es que se hace carrera en la empresa, en la medida que el trabajador muestra méritos, es capaz y competente podrá ser promovido a cargos superiores.

#### **2.2.2 Definiciones de desempeño laboral**

Según Franklin y Krieger (2011) definen el desempeño laboral como “El comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales” (p.93). “Por su parte, la evaluación del

desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos” (Ídem).

Según Chiavenato (2009) define que “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” (p.245). “Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización” (Ídem). Éste recibe varias denominaciones como evaluación de personal, evaluación de méritos, evaluación de la eficiencia individual, evaluación del rendimiento, etc.

Para Dessler y Varela (2011) sostienen que “Significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares” (p.222). “También supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente” (Ídem). La evaluación no solo es un proceso para mejorar el desempeño, ya que en la actualidad es un proceso integrado de establecer metas, capacitar, evaluar y recompensar.

Citando a Mondy (2010) indica que “Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Es formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua” (p.239). Por su parte Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) afirman que “Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (p.229).

### **2.2.3 Objetivo del desempeño laboral**

Para Alfaro (2012) afirma que “Identificar problemas como supervisión de personal, integración del empleado a la empresa, no aprovechamiento exigido por el puesto,



motivación, etc., para colaborar en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa” p.106). Según Dessler y Varela (2009) menciona que “Es asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa” (p.336).

Según Amador (2017) indica que:

El objetivo esencial de la evaluación del desempeño es determinar el grado en el cual la persona ha cumplido con eficiencia, superado o rezagada la realización de las actividades que tiene encomendada, naturalmente que siempre se esperará lo primero y como esencial ya que la tercera situación requerirá de la actuación inmediata para establecer una medida de corrección al respecto.

#### **2.2.4 Razones para evaluar el desempeño laboral**

El autor Chiavenato (2009) propone las siguientes:

Recompensas, el evaluar el desempeño proporciona información objetiva para sustentar aumentos de remuneraciones, promociones y transferencias, despidos de trabajadores.

Realimentación, Proporciona información respecto de la percepción del trabajador sobre sus compañeros, tanto del desempeño, como de las actitudes y competencias.

Desarrollo, proporciona que los colaboradores sepan con exactitud en que aspectos son fuertes (aquellos que se debe incidir con más profundidad) y los aspectos débiles (aquellos que debe haber mejoras mediante la capacitación o su desarrollo personal).

Relaciones, proporciona a los trabajadores mejorar las relaciones con sus compañeros del trabajo y los gerentes, porque sabe qué ellos evalúan su desempeño.

Percepción, otorga a cada trabajador aspectos para que sepan lo que sus compañeros en su contorno piensan sobre a él.

Potencial de desarrollo, otorga a la empresa aspectos para saber a profundidad el potencial de desarrollo de sus trabajadores, para que se definan programas para evaluar, desarrollar, lograr una sucesión, hacer carrera, etc.

## **2.2.5 Usos de la evaluación del desempeño**

### **Planeación de recursos humanos**

Cuando se evalúa el recurso humano en la empresa, se tendrá información para identificar a aquellos que merecen ser promovidos y quizás descubrir que existe un insuficiente número de trabajadores preparados para ingresar a la administración. Con esto se puede hacer planes dando énfasis al desarrollo gerencial; un sistema de evaluación bien planificado ofrece el perfil correcto de las fortalezas y debilidades del recurso humano que la empresa debe apoyar.

### **Planeación y desarrollo de carrera**

La información que se obtenga de una evaluación de desempeño será esencial para evaluar las fortalezas y debilidades de un trabajador, y poder determinar su potencial. Con esta información se podrá elaborar planes de carrera y de desarrollo de la misma.

### **Programas de remuneración**

Obtenidos los resultados de las evaluaciones, nos proporcionan un cimiento en decisiones racionales para ajustar las remuneraciones. Se señala que un desempeño exitoso debe compensarse con incrementos remunerativos. Para lograr una motivación hacia un buen desempeño, debe diseñarse e implementar un programa confiable de evaluar el desempeño y compensar a los empleados y equipos con mayor productividad.

### **Relaciones internas con los empleados**

Los resultados obtenidos de evaluar el desempeño, son usados frecuentemente para accionar en diversas áreas internas donde haya relaciones entre trabajadores, e incluyen promover y descender de nivel o categoría, despedir o transferir.

### **Evaluación del potencial de un empleado**

Ciertas empresas evalúan al trabajador su potencial, conforme se valoran como se desempeñan en su trabajo. Aunque el comportamiento del pasado puede ser el mejor instrumento de predecir el comportamiento futuro, el anterior desempeño de un trabajador en determinado puesto quizá no señale la forma exacta su desempeño futuro en un nivel más alto o en un puesto diferente. No se debe ignorar otras habilidades importantes y darles

mucha importancia a las habilidades técnicas, ya que constituye habitualmente errar al promocionar a los trabajadores en cargos administrativos.

### **2.2.6 Quién realiza la evaluación de desempeño**

#### **El gerente**

En muchas organizaciones es el gerente de línea quien asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus trabajadores. Según Chiavenato (2011) indica que “En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación” (p.203).

#### **Evaluaciones de los pares**

Según Dessler y Varela (2009) indican que “Las evaluaciones de equipo o de los pares (que un empleado sea evaluado por sus compañeros), se están volviendo más populares” (p.359). En lo habitual un trabajador elige a una autoridad evaluadora para un periodo anual, después ese trabajador a un supervisor lo selecciona con el fin de evaluar el trabajo del trabajador.

#### **Comités de evaluación**

Para Dessler y Varela (2011) mencionan que “Algunas compañías usan comités evaluadores, los cuales por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y otros tres o cuatro supervisores” (p.228).

#### **La propia persona**

De acuerdo a Chiavenato (2011) “En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación” (p.203). “Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización” (Ídem). Por su parte Gómez, Balkin y Cardy (2008) expresan que “La autoevaluación, en la que los trabajadores se evalúan a sí mismos, aporta información de los empleados al proceso de evaluación y puede ayudarles a comprender las causas de los problemas de rendimiento” (p.271).

## **Evaluación de los clientes**

Según Mondy (2010) “El comportamiento del cliente determina el grado de éxito de una empresa. Por consiguiente, algunas organizaciones consideran que es importante obtener información del desempeño a partir de esta fuente fundamental” (p.247). “Las organizaciones utilizan este enfoque porque demuestra un compromiso con el cliente, hace a los empleados responsables y motiva el cambio” (Ídem).

### **2.2.7 Técnicas de evaluación del desempeño**

#### **Escalas de calificación**

Esta técnica para evaluar el desempeño, evalúa al trabajador según factores establecidos. “Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de cinco a siete, y está definida por adjetivos como sobresaliente, satisface las expectativas o necesita mejorar” (Mondy, 2010, p.248).

#### **Método de incidentes críticos**

Según Chiavenato (2011) está basado en que el comportamiento de una persona tiene extremas características, que son capaces de forjar positivos resultados (el éxito) o negativos (el fracaso). “Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado” (Ídem).

#### **Comparación por pares**

“El método de comparación por pares supone comparar a cada sujeto evaluado con cada uno de los demás titulares, de uno en uno, en una única medida, para determinar quién es mejor” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007). Se puede conseguir una ordenada clasificación, a través de un recuento de la cantidad de veces que a una persona se elige como el mejor del par. El trabajador que se eligió más veces se clasificará en puesto primero; el trabajador que obtenga el segundo mayor número de comparaciones favorables, estará clasificado en segundo puesto, y así repetidamente.

### **Método de distribución forzada**

“Con el método de distribución forzada, el gerente asigna porcentajes predeterminados del personal a su cargo en categorías de desempeño, como cuando un profesor califica sobre una curva” (Dessler y Varela, 2011, p.234).

### **Método del incidente crítico**

“El método del incidente crítico implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con éste en momentos predeterminados” (Dessler y Varela, 2011, p.235).

### **Escala de calificación basada en el comportamiento**

Combina elementos de una escala de calificación tradicional y la de incidentes críticos. “A lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo” (Mondy, 2010, p.252).

## **2.2.8 Dimensiones del desempeño laboral**

### **a) Desempeño de la Tarea**

Según Murphy (como se citó en Bautista, Cienfuegos y Aquilar, 2020), sostienen que “Es el logro de las tareas y responsabilidades de un trabajo de acuerdo a las capacidades y conocimientos que están incluidas en las tareas descritas para cada puesto que contribuyen a la organización directa o indirectamente” (p.4). “El desempeño en la tarea implica el logro de las tareas y responsabilidades en determinado trabajo (Ídem).

Por su parte Motowidlo y Van Scotter (cómo se citó en Bautista, Cienfuegos y Aquilar, 2020), afirman que “En este sentido, el desempeño en la tarea está directamente vinculado con el núcleo técnico, estas actividades dependerán del conocimiento, las capacidades y las habilidades del individuo, así mismo estas están incluidas en las tareas descritas para cada puesto” (p.4).

Según Borman, Motowidlo, Viswesvaran y Ones (como se citó en Díaz, Díaz, Isla, Hernández y Rosales, 2012), quienes manifiestan que “Se define como la efectividad con la que un empleado ejecuta las actividades que contribuyen al núcleo técnico de la organización”

(p.135). Por su parte Motowidlo y Schmit (como se citó en Díaz et al., 2012) consideran que “Es la competencia con la que los empleados desempeñan las actividades reconocidas formalmente como constituyentes de sus puestos de trabajo” (Ídem).

#### **b) Desempeño Contextual o cívico**

De acuerdo a Bautista, Cienfuegos y Aquilar (2020) “El desempeño contextual son comportamientos espontáneos e individuales que superan a lo esperado para su puesto, estos son importantes para el logro de los resultados anhelados en las organizacionales” (p.4). Por su parte Podsakoff, Mackenzie y Bommer (como se citó en Bautista, Cienfuegos y Aquilar, 2020), definen como “Comportamientos espontáneos e individuales por parte de los trabajadores, estos superan a los esperados para su puesto de trabajo, por lo tanto, fomentan un mejor funcionamiento de la organización” (p.4).

Para Díaz et al. (2012) hace referencia a ciertas conductas que no están dentro de las funciones o responsabilidades de los trabajadores, como por ejemplo el ser voluntario, ser proactivo, el ayudar y el cooperar con los compañeros de trabajo, dar sugerencias o ideas, etc. Borman y Motowidlo (como se citó en Díaz et al., 2012) indican las siguientes dimensiones del desempeño cívico:

Persistir con entusiasmo y esfuerzo extra para completar con éxito las tareas propias; tener la voluntad para hacer tareas que no corresponden formalmente al puesto; ayudar a otros y cooperar con ellos; seguir las reglas y procedimientos organizacionales; y favorecer, apoyar y defender los objetivos organizacionales.  
(p.136)

El desempeño cívico no forma parte de una estructura formal, es decir son conductas que coadyuvan al logro de las metas de la organización.

#### **c) Conductas contra-productivas o contraproducentes**

Para Omar (como se citó en Bautista, Cienfuegos y Aquilar, 2020), “Se denominan comportamientos contraproducentes a los actos deliberados que se dan de manera voluntaria que buscan perjudicar a las organizaciones y que son de beneficio para el trabajador” (p.4). “Concibe a los comportamientos contraproducentes como los actos deliberados que se dan

de manera voluntaria que buscan perjudicar a las organizaciones e individuos constituyéndose en advertencia tanto para el bienestar de la organización como para los empleados” (Ídem).

Por su parte Sackett y DeVore (como se citó en Bautista, Cienfuegos y Aquilar, 2020) sostienen que “Son conductas desviadas, es decir son conductas intencionadas que son ejecutadas por un integrante de la organización, percibida por la organización como comportamientos contrarios a sus legítimos intereses” (p.4). Estos comportamientos son aquellas conductas antisociales que los trabajadores demuestran cuando realizan su trabajo, pero que son de beneficio para él y perjudiciales para la organización, que incluso pueden ser autodestructivas.

Las conductas contra-productivas “Son aquellas conductas destructivas voluntarias que violan normas importantes de la organización y que amenazan el bienestar de ésta, de sus miembros, o de ambos. Se puede decir que se trata de un conjunto de conductas que generan contra – desempeño” (Salgado y Cabal, como se citó en Díaz et al., 2012). A continuación se muestran ejemplos de conductas contra-productivas: usar el correo electrónico con fines personales, sacar fotocopias de cosas no relacionadas al trabajo, utilizar el internet con fines distintos al trabajo, realizar negocios personales en horas de trabajo, pasar tiempo en exceso en el cafetín, discutir con los compañeros de trabajo, realizar llamadas personales utilizando el teléfono de la empresa, a larga distancia, aparentar alguna enfermedad con el fin de no ir a trabajar (Gorriti, 2007).

## **2.3 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS**

### **Capacitación y Desarrollo**

“Otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de tareas específicas; fomentar el trabajo en equipo; ofrecer espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificaría cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus pares o superiores, etcétera” (Franklin y Krieger, 2011, p.89).

**Competencias:**

“Amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios” (Mondy, 2010, p.244).

**Efecto de halo**

“Cuando se generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado” (Mondy, 2010, p.254).

**Estándares laborales**

“Constituyen una técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción. Los estándares reflejan la producción normal de un individuo promedio que trabaja a un ritmo normal” (Mondy, 2010, p.251). “Las empresas pueden aplicar estándares laborales prácticamente a todos los tipos de trabajos, pero las tareas del área de producción por lo regular reciben la mayor atención” (Ídem).

**Entrevista de evaluación.**

“Ésta es una sesión en que el jefe realimenta al empleado sobre su desempeño anterior, comenta cualquier problema que haya surgido e invita a emitir una respuesta. Luego, ambas partes fijan objetivos para el periodo siguiente” (Newstrom, 2011, p.147). “En algunas empresas, se informa al empleado de su sueldo futuro; en otras, el aspecto salarial se pospone varios meses, La entrevista de evaluación también ofrece una gran oportunidad para motivar al empleado” (Ídem).

**Incentivos salariales**

“Son una forma de salario por méritos, generan un mayor salario por un incremento en la producción o resultados, método que a menudo se conoce como pago por desempeño” (Newstrom, 2011, p.157). “La razón principal de los incentivos salariales es clara: casi siempre



incrementan la productividad y reducen costos de mano de obra por unidad de producto” (Ídem).

### **Outsourcing**

“Es la transferencia o delegación de control –en manos de terceros especializados en áreas específicas de la gestión empresarial– de determinadas actividades que realiza una organización, con el propósito de hacer más eficientes y realizar con mayor efectividad ciertos procesos” (Franklin y Krieger, 2011, p.83).

### **Realimentación del desempeño**

“Todos los sistemas de evaluación parten del supuesto de que los empleados necesitan realimentarse respecto de su actuación. Con la realimentación saben qué hacer y conocen el grado de avance hacia sus metas. Demuestra que hay otras personas que se interesan en lo que hacen” (Newstrom, 2011, p.148). “Si el desempeño es satisfactorio, la realimentación mejora la autoimagen y el sentido de competencia de un empleado. En general, la realimentación del desempeño genera tanto un mejor desempeño como mejores actitudes, si el jefe la maneja en forma adecuada” (Ídem).

## CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

#### Dimensión desempeño de la tarea

**Tabla 2**

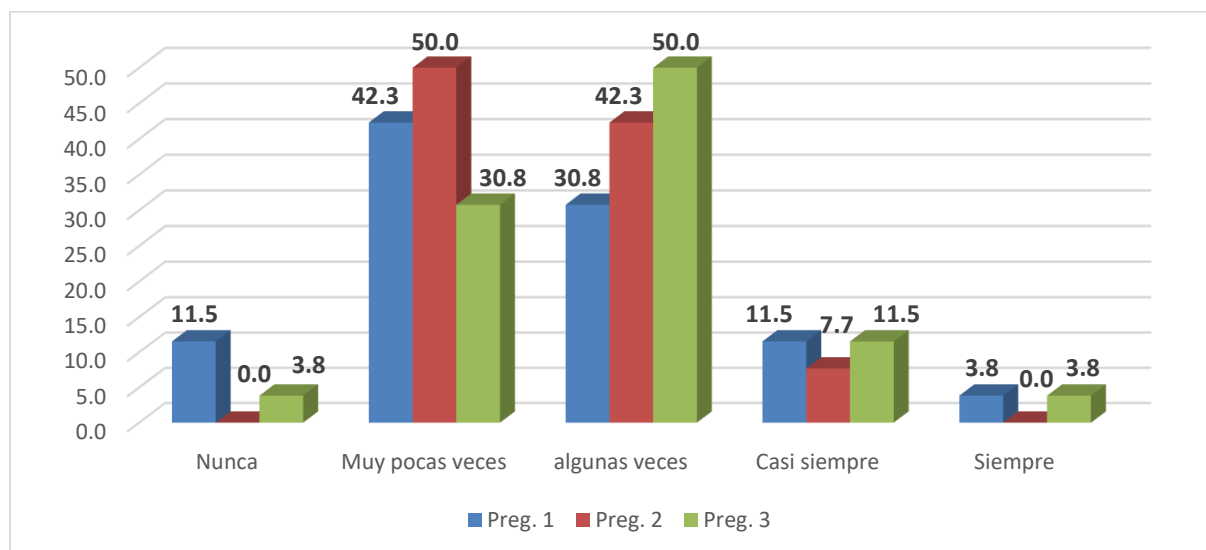
*Resultados indicador atención al contribuyente*

Escala	Preg. 1		Preg. 2		Preg. 3	
	f	%	F	%	f	%
Nunca	3	11.5	0	0.0	1	3.8
Muy pocas veces	11	42.3	13	50.0	8	30.8
algunas veces	8	30.8	11	42.3	13	50.0
Casi siempre	3	11.5	2	7.7	3	11.5
Siempre	1	3.8	0	0.0	1	3.8
Total	26	100.0	26	100.0	26	100.0

Fuente: Cuestionario

**Figura 1**

*Resultados indicador atención al contribuyente*



Fuente: Cuestionario

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 2 – Indicador atención al contribuyente, respecto de la pregunta 1 ¿Brinda usted una atención con prontitud al contribuyente?, el 11.5% de los encuestados indican que nunca, el 42.3% muy pocas veces, el 30.8% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 2 ¿Orienta y explica al contribuyente de manera clara y precisa sobre el pago de sus impuestos?, el 50.0% indican que muy pocas veces, el 42.3% algunas veces y el 7.7% casi siempre. Según la pregunta 3 ¿Se prepara para dar una buena atención al contribuyente?, el 3.8% manifestó que nunca, el

30.8% que muy pocas veces, el 50.0% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 3.8% siempre.

**Tabla 3**

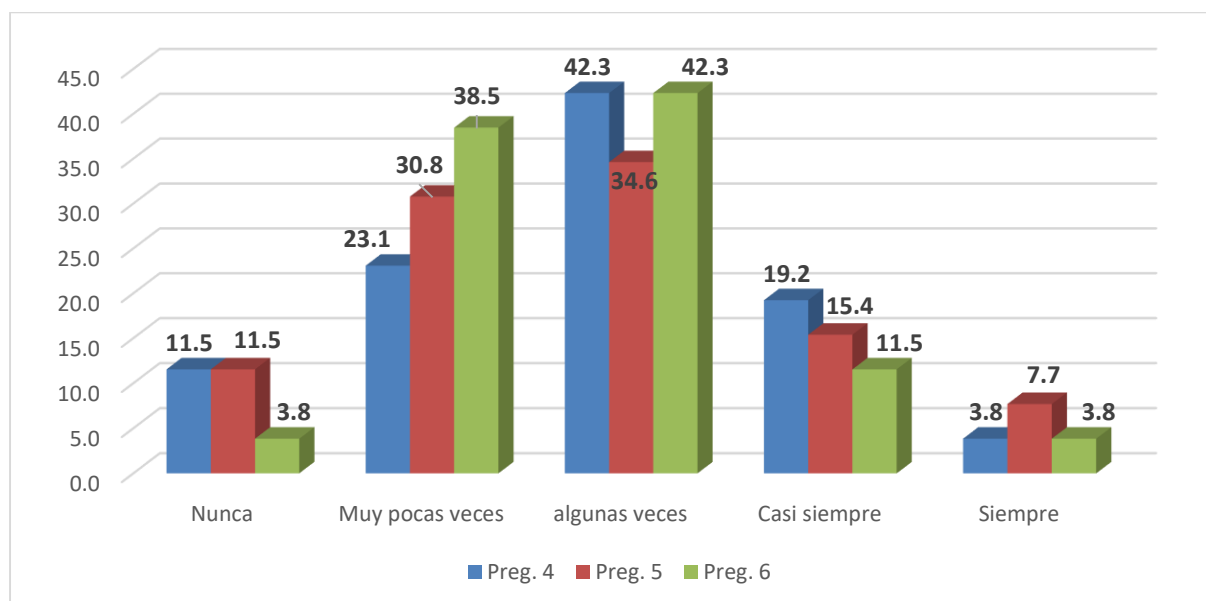
*Resultados indicador conocimiento de normas*

Escala	Preg. 4		Preg. 5		Preg. 6	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	3	11.5	3	11.5	1	3.8
Muy pocas veces	6	23.1	8	30.8	10	38.5
algunas veces	11	42.3	9	34.6	11	42.3
Casi siempre	5	19.2	4	15.4	3	11.5
Siempre	1	3.8	2	7.7	1	3.8
Total	26	100.0	26	100.0	26	100.0

Fuente: Cuestionario

**Figura 2**

*Resultados indicador conocimiento de normas*



Fuente: Cuestionario

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 3 – Indicador conocimiento de normas, respecto de la pregunta 4 ¿Lee y analiza las normas relacionadas a la tributación?, el 11.5% de los encuestados indican que nunca, el 23.1% muy pocas veces, el 42.3% algunas veces, el 19.2% casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 5 ¿Lee las normas internas de la entidad?, el 11.50% indican que nunca, el 30.8% que muy pocas veces, el 34.6% algunas veces, el 15.4% casi siempre y el 7.7% siempre. Según la pregunta 6 ¿Lee y conoce sus funciones establecidas en los documentos de gestión y/o en los perfiles de puestos?, el 3.8%

manifestó que nunca, el 38.5% que muy pocas veces, el 42.3% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 3.8% siempre.

**Tabla 4**

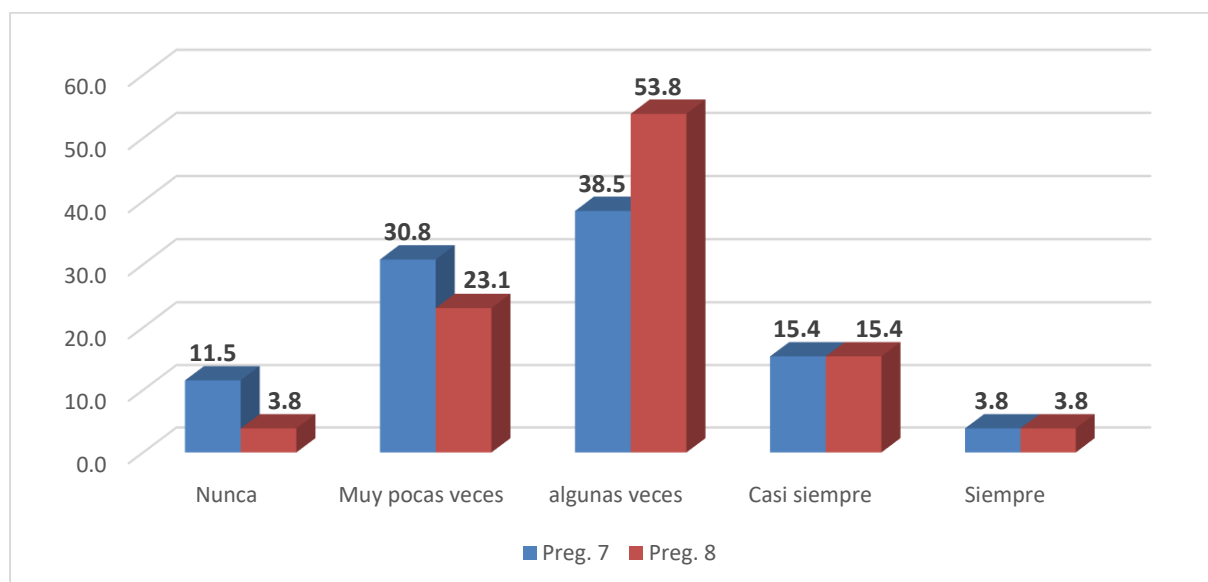
*Resultados indicador cantidad de trabajo*

Escala	Preg. 7		Preg. 8	
	f	%	f	%
Nunca	3	11.5	1	3.8
Muy pocas veces	8	30.8	6	23.1
algunas veces	10	38.5	14	53.8
Casi siempre	4	15.4	4	15.4
Siempre	1	3.8	1	3.8
Total	26	100.0	26	100.0

Fuente: Cuestionario

**Figura 3**

*Resultados indicador cantidad de trabajo*



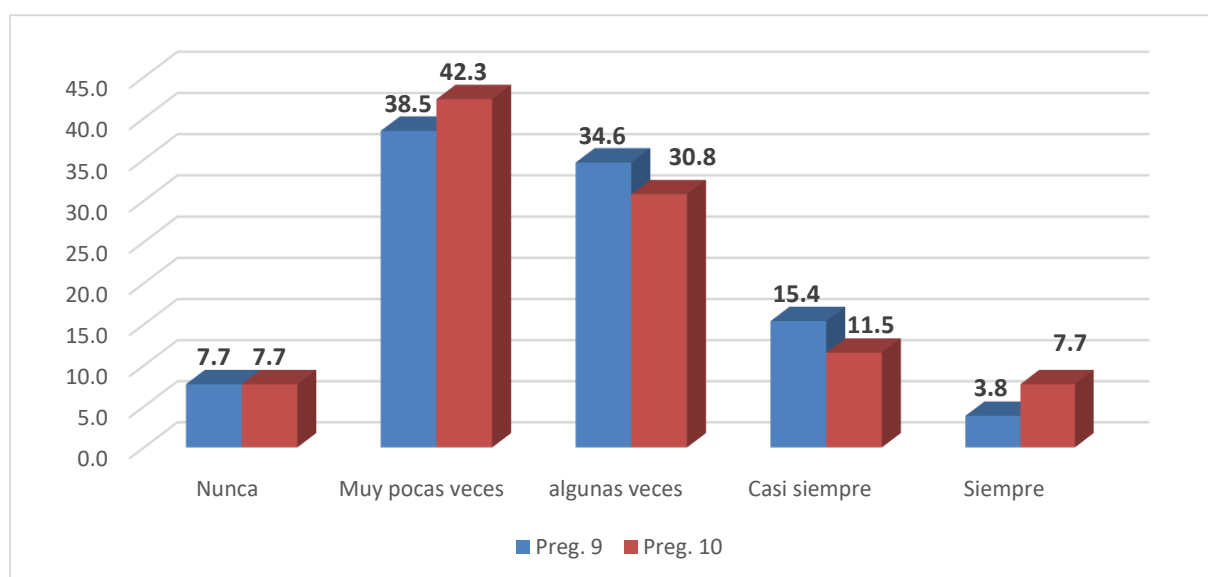
Fuente: Cuestionario

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 4 – Indicador cantidad de trabajo, respecto de la pregunta 7 ¿Comienza a trabajar inmediatamente al llegar a su oficina?, el 11.5% de los encuestados indican que nunca, el 30.8% muy pocas veces, el 38.5% algunas veces, el 15.4% casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 8 ¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de su jornada laboral?, el 3.8% indican que nunca, el 23.1% que muy pocas veces, el 53.8% algunas veces, el 15.4% casi siempre y el 3.8% siempre.

**Tabla 5***Resultados indicador calidad de trabajo*

Escala	Preg. 9		Preg. 10	
	f	%	f	%
Nunca	2	7.7	2	7.7
Muy pocas veces	10	38.5	11	42.3
algunas veces	9	34.6	8	30.8
Casi siempre	4	15.4	3	11.5
Siempre	1	3.8	2	7.7
Total	26	100.0	26	100.0

Fuente: Cuestionario

**Figura 4***Resultados indicador calidad de trabajo*

Fuente: Cuestionario

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla Nº 5 – Indicador calidad de trabajo, respecto de la pregunta 9 ¿Comete errores en su trabajo?, el 7.7% de los encuestados indican que nunca, el 38.5% muy pocas veces, el 34.6% algunas veces, el 15.4% casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 10 ¿Realiza su trabajo apostando a la calidad antes que la cantidad?, el 7.7% indican que nunca, el 42.3% que muy pocas veces, el 30.8% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 7.7% siempre.

### Dimensión desempeño contextual

**Tabla 6**

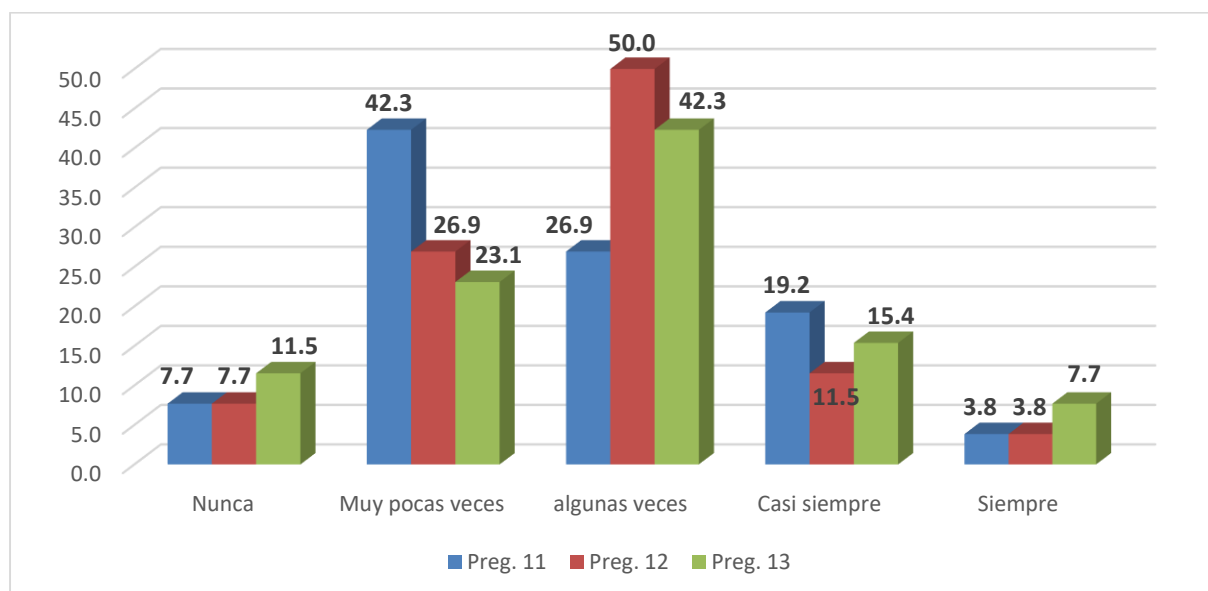
*Resultados indicador trabajo en equipo*

Escala	Preg. 11		Preg. 12		Preg. 13	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	2	7.7	2	7.7	3	11.5
Muy pocas veces	11	42.3	7	26.9	6	23.1
Algunas veces	7	26.9	13	50.0	11	42.3
Casi siempre	5	19.2	3	11.5	4	15.4
Siempre	1	3.8	1	3.8	2	7.7
Total	26	100.0	26	100.0	26	100.0

Fuente: Cuestionario

**Figura 5**

*Resultados indicador trabajo en equipo*



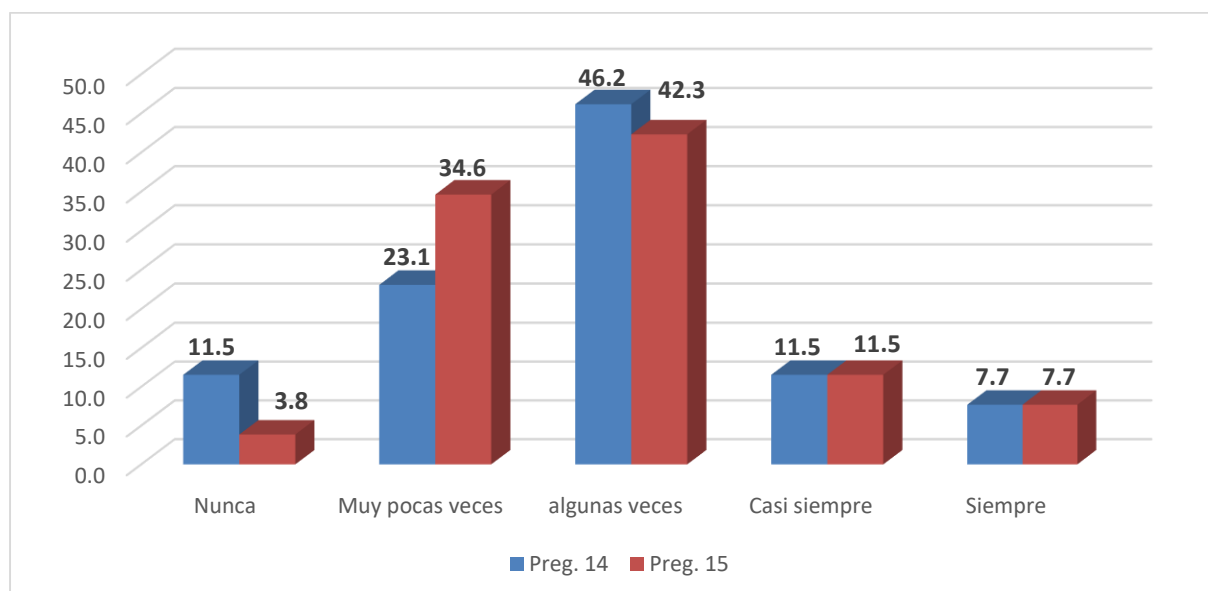
Fuente: Cuestionario

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 6 – Indicador trabajo en equipo, respecto de la pregunta 11 ¿Ayuda a sus compañeros a realizar su trabajo?, el 7.7% de los encuestados indican que nunca, el 42.3% muy pocas veces, el 26.9% algunas veces, el 19.2% casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 12 ¿Las tareas diarias se realizan con el apoyo de los compañeros del trabajo?, el 7.7% indican que nunca, el 26.9% que muy pocas veces, el 50.0% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 3.8% siempre. Asimismo, en la pregunta 13 ¿Existe un clima de cooperación entre los compañeros de trabajo?, el 11.5% respondió que nunca, el 23.1% muy pocas veces, el 42.3% algunas veces, el 15.4% casi siempre y el 7.7% siempre.

**Tabla 7***Resultados del indicador compromiso*

Escala	Preg. 14		Preg. 15	
	f	%	f	%
Nunca	3	11.5	1	3.8
Muy pocas veces	6	23.1	9	34.6
Algunas veces	12	46.2	11	42.3
Casi siempre	3	11.5	3	11.5
Siempre	2	7.7	2	7.7
Total	26	100.0	26	100.0

Fuente: Cuestionario

**Figura 6***Resultados del indicador compromiso*

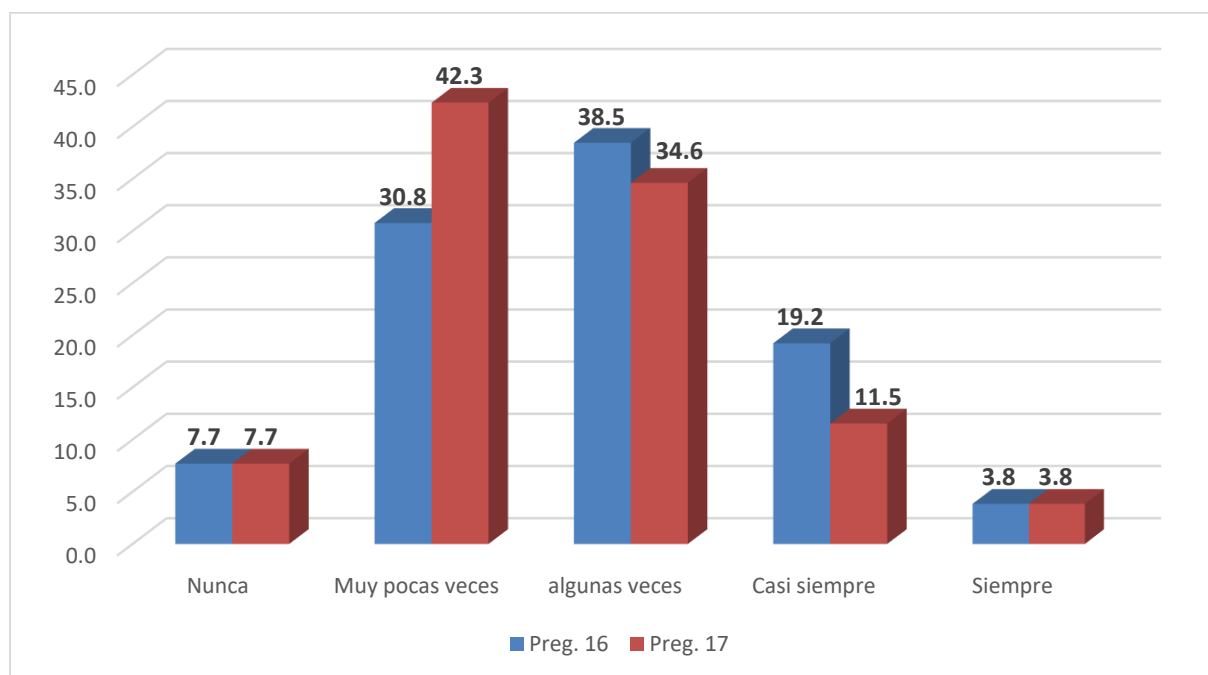
Fuente: Cuestionario

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 7 – Indicador compromiso, respecto de la pregunta 14 ¿Trabajas más allá del horario habitual?, el 11.5% de los encuestados indican que nunca, el 23.1% muy pocas veces, el 46.2% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 7.7% siempre; en la pregunta 15 ¿Lees la misión y visión de la entidad?, el 3.8% indican que nunca, el 34.6% que muy pocas veces, el 42.3% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 7.7% siempre.

**Tabla 8***Resultados indicador iniciativa*

Escala	Preg. 16		Preg. 17	
	f	%	f	%
Nunca	2	7.7	2	7.7
Muy pocas veces	8	30.8	11	42.3
Algunas veces	10	38.5	9	34.6
Casi siempre	5	19.2	3	11.5
Siempre	1	3.8	1	3.8
Total	26	100.0	26	100.0

Fuente: Cuestionario

**Figura 7***Resultados indicador iniciativa*

Fuente: Cuestionario

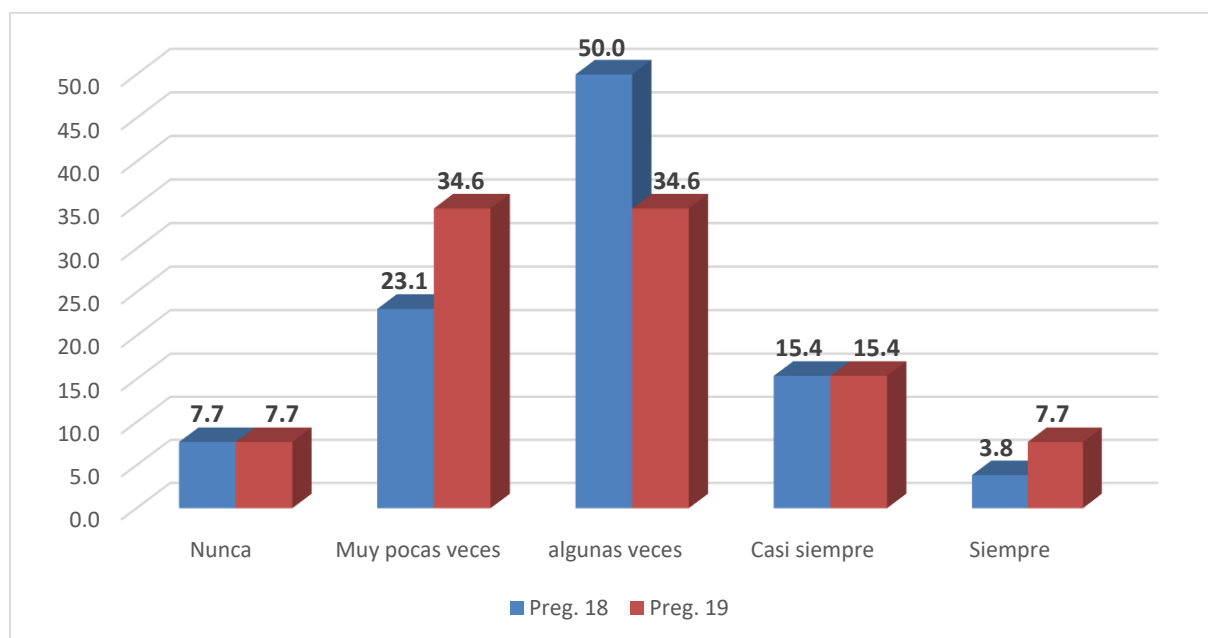
De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 8 – Indicador iniciativa, respecto de la pregunta 16 ¿Sugiero ideas o mejoras en el trabajo?, el 7.7% de los encuestados indican que nunca, el 30.8% muy pocas veces, el 38.5% algunas veces, el 19.2% casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 17 ¿Ante un problema laboral actúo rápidamente para solucionarlo?, el 7.7% indican que nunca, el 42.3% que muy pocas veces, el 34.6% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 3.8% siempre.



**Tabla 9***Resultados indicador relaciones interpersonales*

Escala	Preg. 18		Preg. 19	
	f	%	f	%
Nunca	2	7.7	2	7.7
Muy pocas veces	6	23.1	9	34.6
Algunas veces	13	50.0	9	34.6
Casi siempre	4	15.4	4	15.4
Siempre	1	3.8	2	7.7
Total	26	100.0	26	100.0

Fuente: Cuestionario

**Figura 8***Resultados indicador relaciones interpersonales*

Fuente: Cuestionario

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 9 – Indicador relaciones interpersonales, respecto de la pregunta 18 ¿Existe un ambiente de clima laboral favorable entre los compañeros de trabajo?, el 7.7% de los encuestados indican que nunca, el 23.1% muy pocas veces, el 50.0% algunas veces, el 15.4% casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 19 ¿Se comparten momentos de relaciones sociales entre los compañeros de trabajo y el jefe inmediato?, el 7.7% indican que nunca, el 34.6% que muy pocas veces, el 34.6% algunas veces, el 15.4% casi siempre y el 7.7% siempre.

### Dimensión conductas contraproducentes

**Tabla 10**

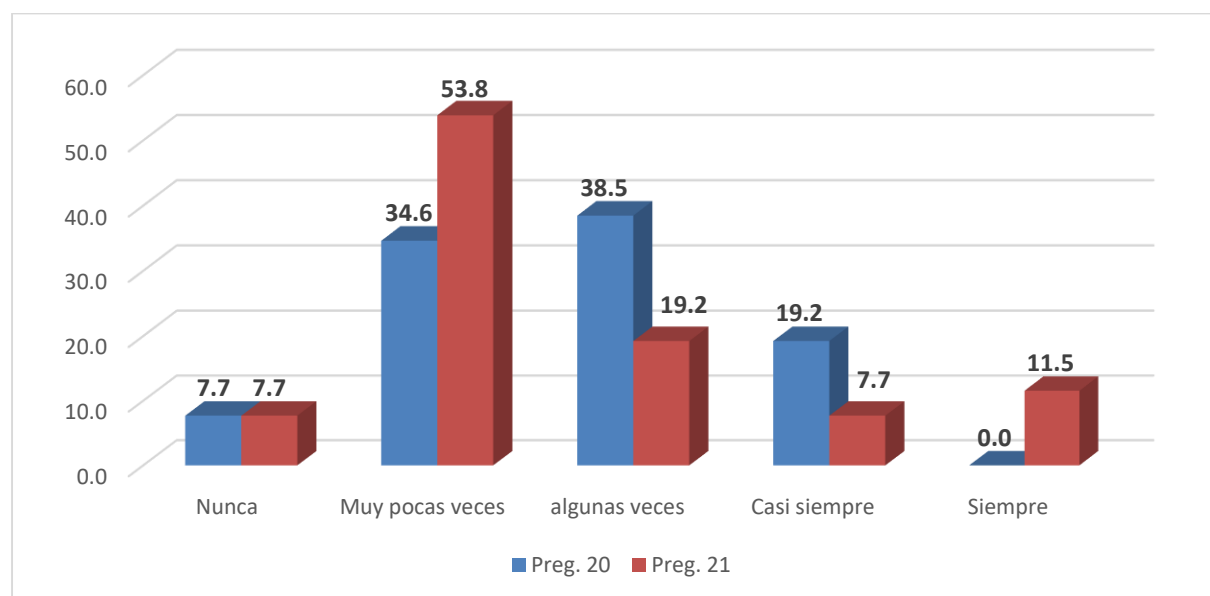
*Resultados del indicador Uso de correo electrónico*

Escala	Preg. 20		Preg. 21	
	f	%	f	%
Nunca	2	7.7	2	7.7
Muy pocas veces	9	34.6	14	53.8
Algunas veces	10	38.5	5	19.2
Casi siempre	5	19.2	2	7.7
Siempre	0	0.0	3	11.5
Total	26	100.0	26	100.0

Fuente: Cuestionario

**Figura 9**

*Resultados del indicador uso de correo electrónico*



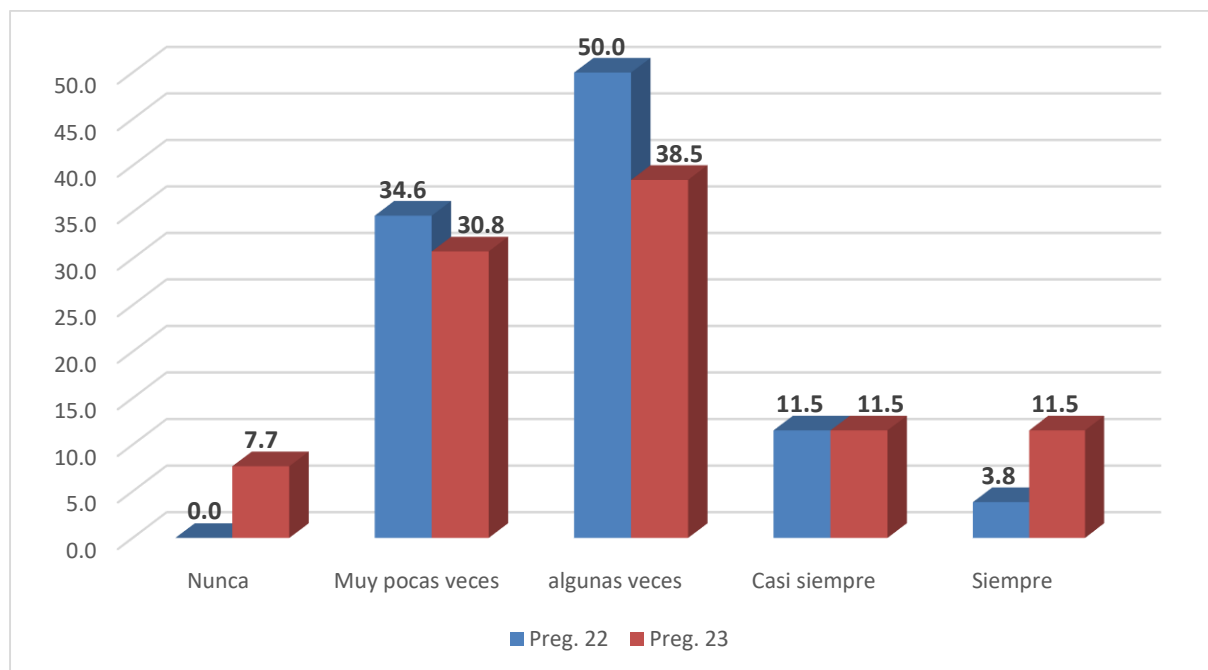
Fuente: Cuestionario

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 10 – Indicador uso de correo electrónico, respecto de la pregunta 20 ¿Durante su trabajo usa el correo electrónico con fines personales?, el 7.7% de los encuestados indican que nunca, el 34.6% muy pocas veces, el 38.5% algunas veces, y el 19.2% casi siempre; en la pregunta 21 ¿Durante su trabajo usa el correo electrónico con fines institucionales?, el 7.7% indican que nunca, el 53.8% que muy pocas veces, el 19.2% algunas veces, el 7.7% casi siempre y el 11.5% siempre.

**Tabla 11***Resultados del indicador uso de redes sociales*

Escala	Preg. 22		Preg. 23	
	f	%	f	%
Nunca	0	0.0	2	7.7
Muy pocas veces	9	34.6	8	30.8
Algunas veces	13	50.0	10	38.5
Casi siempre	3	11.5	3	11.5
Siempre	1	3.8	3	11.5
Total	26	100.0	26	100.0

Fuente: Cuestionario

**Figura 10***Resultados del indicador uso de redes sociales*

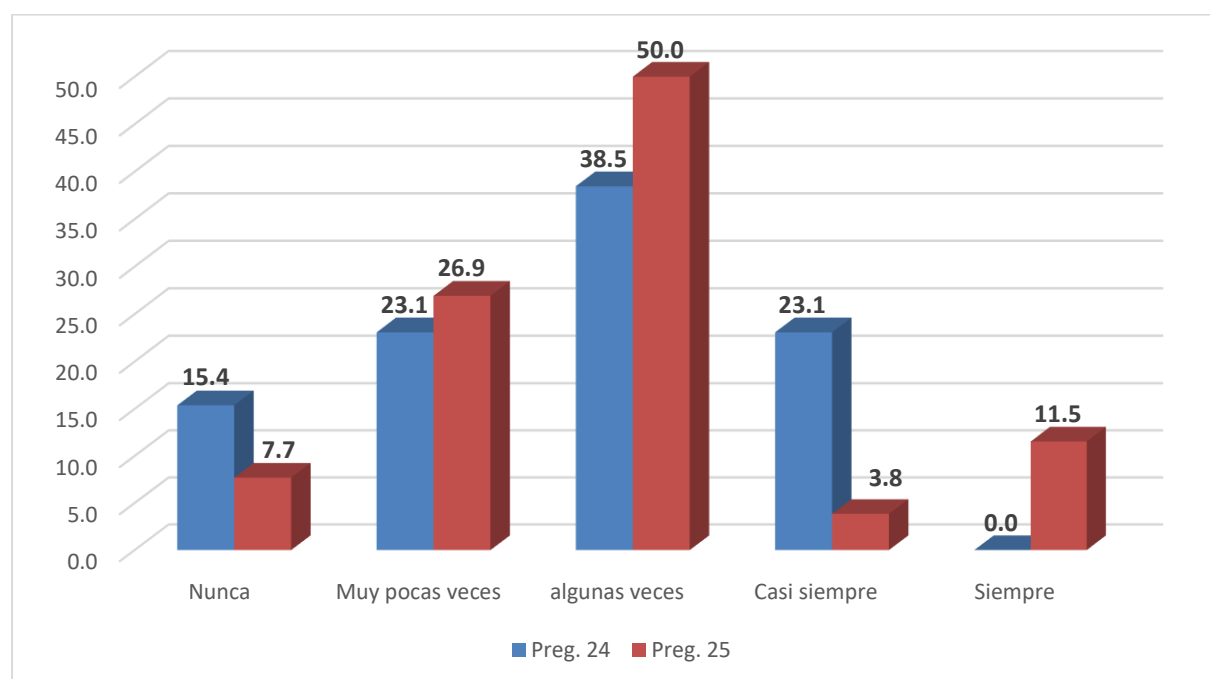
Fuente: Cuestionario

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 11 – Indicador uso de redes sociales, respecto de la pregunta 22 ¿En su trabajo usa las redes sociales con fines personales?, el 34.6% responden que muy pocas veces, el 50.0% algunas veces, el 11.5 casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 23 ¿En su trabajo usa las redes sociales con fines institucionales?, el 7.7% indican que nunca, el 30.8% que muy pocas veces, el 38.5% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 11.5% siempre.

**Tabla 12***Resultados indicador uso del celular*

Escala	Preg. 24		Preg. 25	
	f	%	f	%
Nunca	4	15.4	2	7.7
Muy pocas veces	6	23.1	7	26.9
Algunas veces	10	38.5	13	50.0
Casi siempre	6	23.1	1	3.8
Siempre	0	0.0	3	11.5
Total	26	100.0	26	100.0

Fuente: Cuestionario

**Figura 11***Resultados indicador uso del celular*

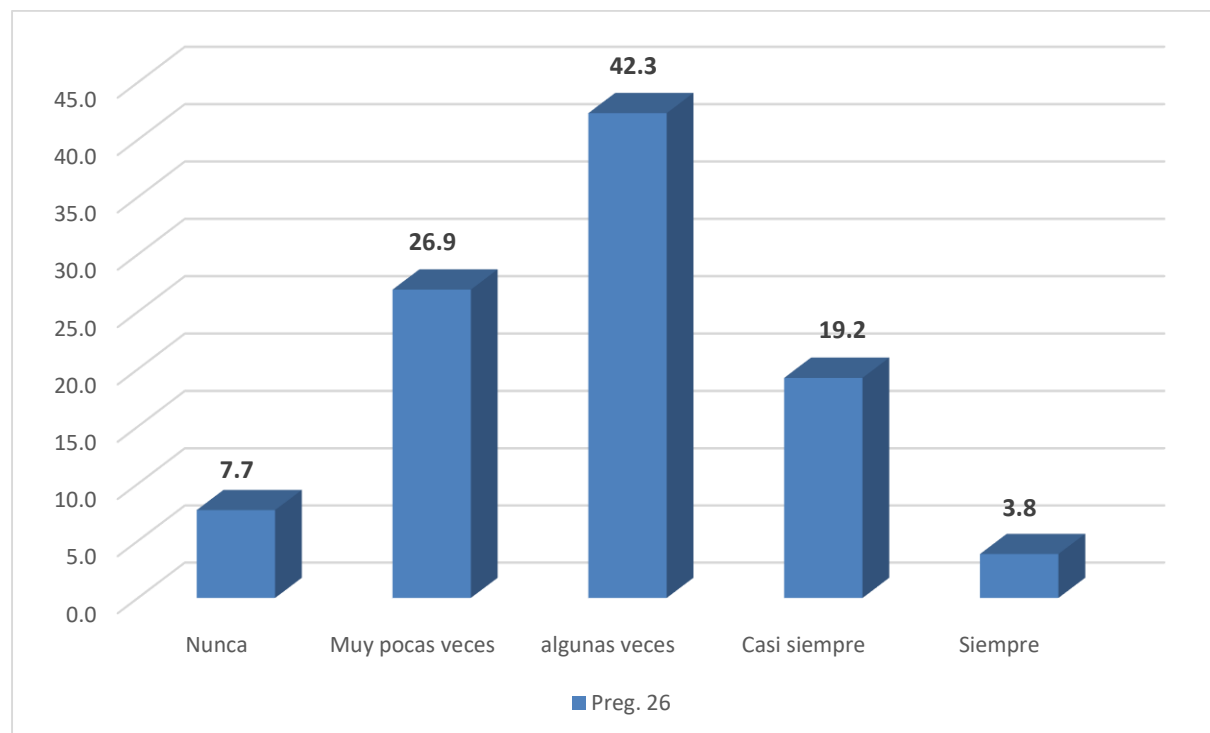
Fuente: Cuestionario

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 12 – Indicador uso del celular, respecto de la pregunta 24 ¿En el trabajo usa el celular con fines personales?, el 15.4% responden que nunca, el 23.1% muy pocas veces, el 38.5% algunas veces, y el 23.1% casi siempre; en la pregunta 25 ¿En el trabajo usa el celular con fines institucionales?, el 7.7% indican que nunca, el 26.9% que muy pocas veces, el 50.0% algunas veces, el 3.8% casi siempre y el 11.5% siempre.

**Tabla 13***Resultados del indicador uso del tiempo*

Escala	Preg. 26	
	f	%
Nunca	2	7.7
Muy pocas veces	7	26.9
Algunas veces	11	42.3
Casi siempre	5	19.2
Siempre	1	3.8
Total	26	100.0

Fuente: Cuestionario

**Figura 12***Resultados del indicador uso del tiempo*

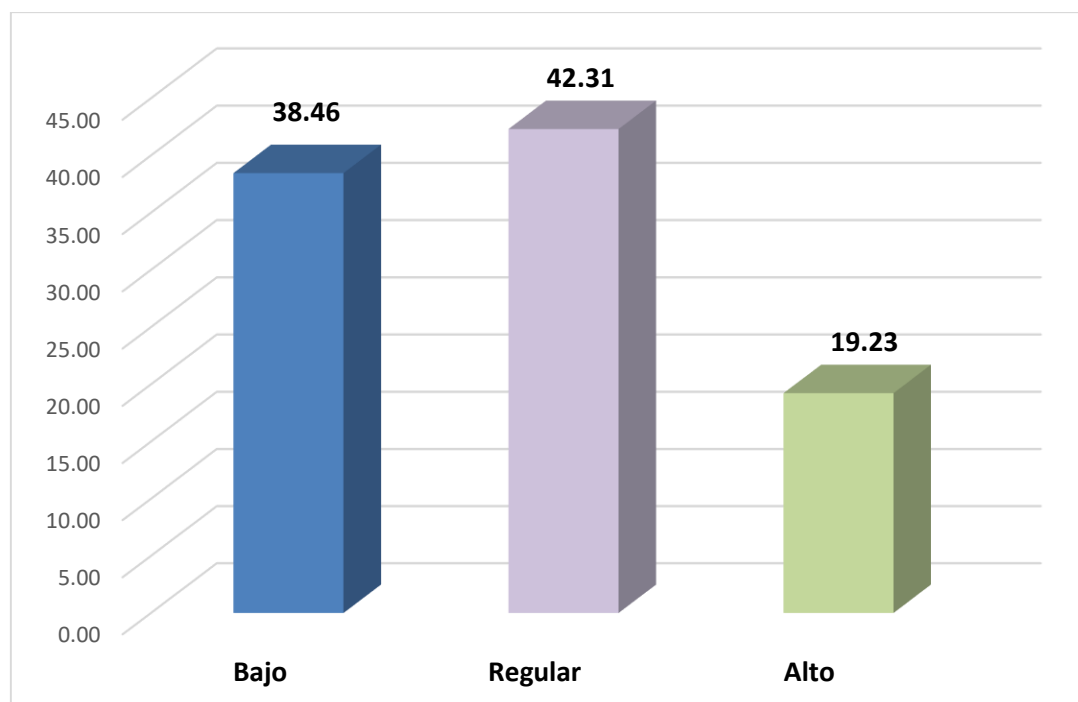
Fuente: Cuestionario

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 13 – Indicador uso del tiempo, respecto de la pregunta 26 ¿Durante su jornada laboral conversa con sus compañeros asuntos de carácter personal o particular?, el 7.7% responden que nunca, el 26.9% muy pocas veces, el 42.3% algunas veces, el 19.2% casi siempre y el 3.8% siempre.

**Tabla 14***Nivel del desempeño laboral*

<b>Variable</b>	<b>Nivel</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Desempeño laboral	Bajo	10	38.46
	Regular	11	42.31
	Alto	5	19.23
Total		26	100.00

Fuente: Cuestionario

**Figura 13***Nivel del desempeño laboral*

Fuente: Cuestionario

Según se observa en la tabla 14, se determinó el nivel de la variable desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén, lo cual representa nivel bajo el 38.46%, nivel regular el 42.31% y el nivel alto el 19.23%.

**Tabla 15**

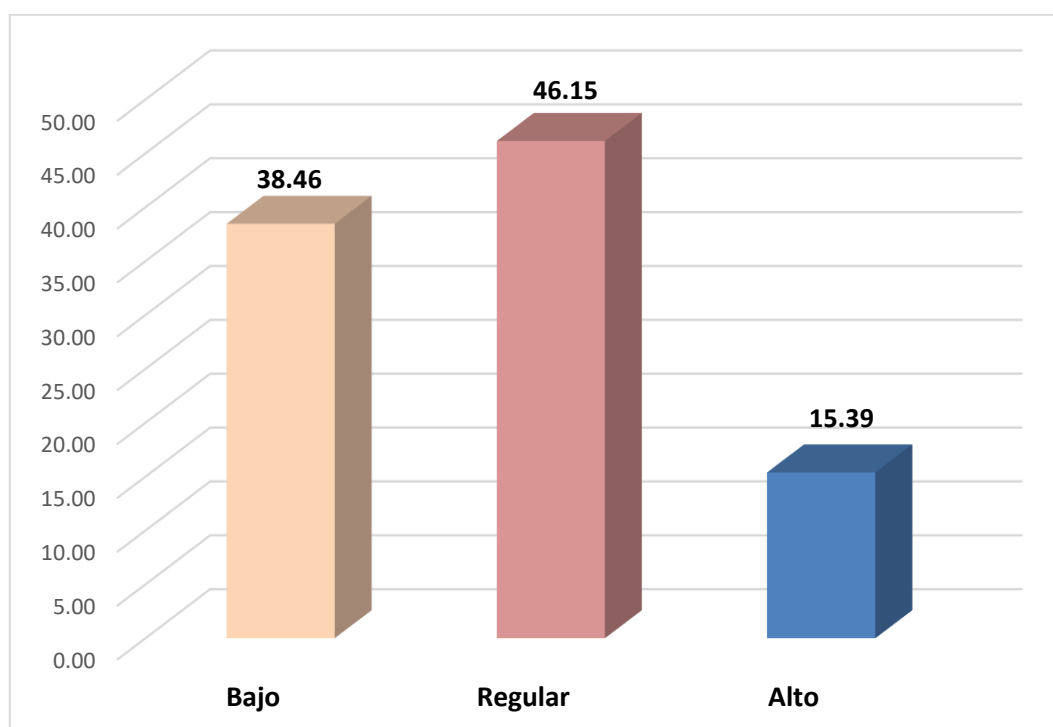
*Nivel del desempeño laboral en la dimensión desempeño de la tarea*

<b>Dimensión</b>	<b>Nivel</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Desempeño de la tarea	Bajo	10	38.46
	Regular	12	46.15
	Alto	4	15.39
	Total	26	100.00

Fuente: Cuestionario

**Figura 14**

*Nivel del desempeño laboral en la dimensión desempeño de la tarea*



Fuente: Cuestionario

Según se observa en la tabla 15, se determinó el nivel de la dimensión desempeño de la tarea del desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén, lo cual representa nivel bajo el 38.46%, nivel regular el 46.15% y el nivel alto el 15.39%.

**Tabla 16**

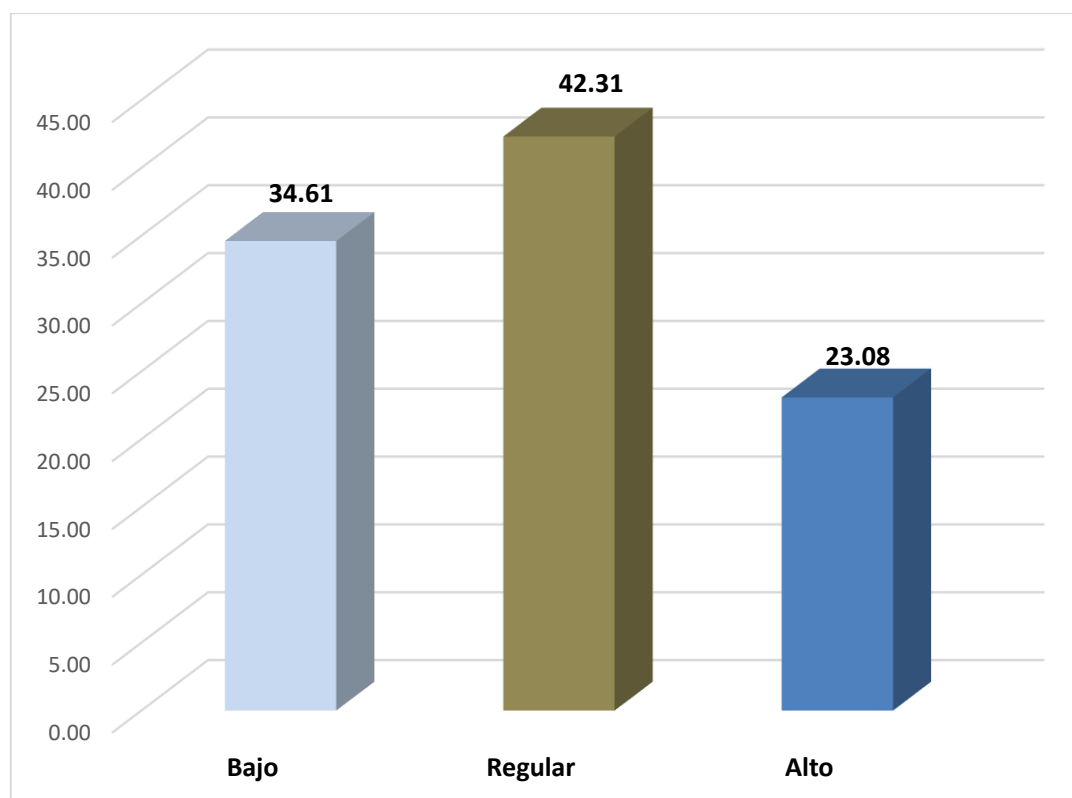
*Nivel del desempeño laboral en la dimensión desempeño contextual*

<b>Dimensión</b>	<b>Nivel</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Desempeño contextual	Bajo	9	34.61
	Regular	11	42.31
	Alto	6	23.08
	Total	26	100.00

Fuente: Cuestionario

**Figura 15**

*Nivel del desempeño laboral en la dimensión desempeño contextual*



Fuente: Cuestionario

Según se observa en la tabla 16, se determinó el nivel de la dimensión desempeño contextual del desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén, lo cual representa nivel bajo el 34.61%, nivel regular el 42.31% y el nivel alto el 23.08%.



**Tabla 17**

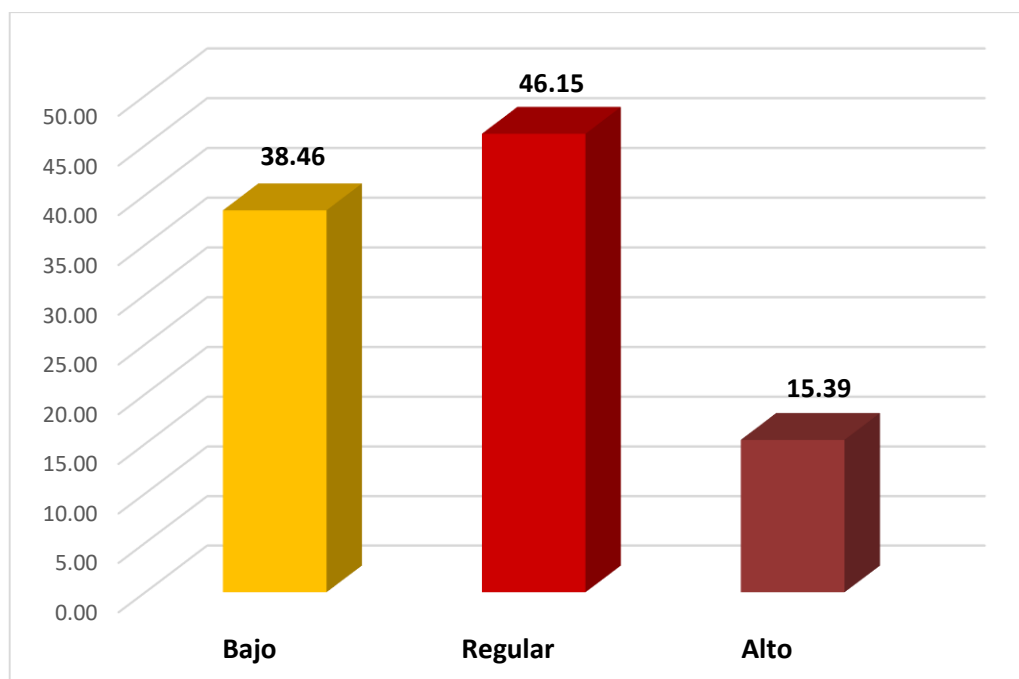
*Nivel del desempeño laboral en la dimensión conductas contraproducentes*

<b>Dimensión</b>	<b>Nivel</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Conductas contraproducentes	Bajo	10	38.46
	Regular	12	46.15
	Alto	4	15.39
	Total	26	100.00

Fuente: Cuestionario

**Figura 16**

*Nivel del desempeño laboral en la dimensión conductas contraproducentes*



Fuente: Cuestionario

Según se observa en la tabla 17, se determinó el nivel de la dimensión conductas contraproducentes del desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén, lo cual representa nivel bajo el 38.46%, nivel regular el 46.15% y el nivel alto el 15.39%.

### 3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación cuyo título es “Desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén, año 2021”, me ha permitido obtener información muy importante y determinar cuál es el diagnóstico real de los trabajadores en la mencionada empresa, respecto del desempeño laboral. Para lo cual se administró un cuestionario con escala Likert, a una muestra de 26 colaboradores; considerando el total de la población por ser ésta muy pequeña.

De acuerdo al objetivo general Determinar el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021, y respecto de la Tabla N° 14, se ha determinado el nivel del desempeño laboral general, el mismo que es nivel bajo el 38.46%, nivel regular el 42.31% y el nivel alto el 19.23%; resultados que al ser comparados con Según Medina (2017) en su tesis para optar el grado de maestra en gestión pública de la Universidad César Vallejo, cuyo título fue “Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017”; la misma que propuso como objetivo establecer en el desempeño laboral el nivel del personal administrativo nombrado de la entidad. La investigación fue de tipo descriptivo simple, contó con una población de 211 empleados y la muestra fue de 65; la misma que arribó en resumen a la siguiente conclusión: Se tiene un bajo desempeño laboral con un 82%, un mediano desempeño con 17% y un alto desempeño con 2%. Respecto de la dimensión Innovación, el 68% de los trabajadores tiene un bajo desempeño laboral, el 27% un mediano desempeño laboral y el 5% un alto desempeño laboral; en la dimensión Satisfacción, el 62% tiene un bajo desempeño laboral, y el restante 38% un mediano desempeño laboral; en la dimensión Eficiencia, el 71% tiene un bajo desempeño laboral, el 26% tiene un mediano desempeño y el 3% un alto desempeño laboral; en la dimensión Crecimiento laboral, el 45% tiene un bajo desempeño laboral, el 45% un mediano desempeño y el 9% un alto desempeño laboral; por último en la dimensión Productividad, el 59% tiene un bajo desempeño laboral, el 38% un mediano desempeño y el 3% un alto desempeño laboral. En ese sentido, Mondy (2010)

sostiene que, para diversas organizaciones, el objetivo principal de un sistema que es utilizado para evaluar al personal, es perfeccionar el desempeño a nivel individual y de la organización, pero pueden existir otros fines. Un inconveniente potencial con las evaluaciones del desempeño, y quizá una posible razón de insatisfacción, es la espera en demasía de contar con un plan de evaluación. Por ejemplo, se puede dar que un plan eficaz para desarrollar a los empleados, quizás no sea el adecuado para establecer incrementos de remuneraciones. Pero, un diseño adecuado podrá ayudar a alcanzar los objetivos en la organización e incrementar el desempeño del empleado. Por otro lado, Solís (2020) en su tesis para obtener el Título Profesional de licenciada en administración en la Universidad Privada de la Selva Peruana, titulada "Análisis del desempeño laboral en el estudio jurídico LG Recaudadores Legales E.I.R.L. Iquitos - 2020"; cuyo objetivo fue examinar en el desempeño laboral el nivel de los trabajadores del mencionado estudio jurídico. La investigación fue de tipo básica, con nivel descriptivo y con diseño no experimenta, contó con una población y muestra de 12 trabajadores; la misma que en resumen arribó a la siguiente conclusión: Sólo el 46% de los trabajadores tienen un nivel eficiente de desempeño laboral, lo que indica que cumplen con las tareas, conocen sus funciones y cumplen con los objetivos y metas. Con respecto a la dimensión productividad laboral, el 57% de los trabajadores posee un nivel eficiente y el 13% un nivel regular, lo cual significa que éstos son productivos en realizar las tareas, objetivos y metas; en la dimensión eficacia, el 56% poseen un nivel de desempeño muy eficiente y el 10% un desempeño regular; lo cual significa que los trabajadores realizan eficientemente sus actividades; en la dimensión eficiencia laboral, el 46% poseen un nivel de desempeño muy eficiente y el 7% un nivel regular, por lo que los trabajadores logran cumplir con responsabilidad, liderazgo y cooperación sus funciones de forma muy eficiente.

En este aspecto, Chiavenato (2009) sostienen que el desempeño de un humano obedece de diversas eventualidades. Es variable de persona a persona y de situación a situación, ya que depende de numerosos elementos condicionantes que tienen influencia en él. El valor que tienen las recompensas y la apreciación de que éstas obedecen al esfuerzo

establecen la disposición del esfuerzo individual que una persona está dispuesta a realizar. La manera en que cada trabajador percibe la relación entre el costo y beneficio, valora la medida en que supone que vale la pena realizar un determinado esfuerzo. Asimismo, el esfuerzo de un individuo obedece de las situaciones individuales del ser humano y de su apreciación del rol que debe desempeñar. Por lo que, es claro que un desempeño esté en función de todas las variables que lo establecen. Según el primer objetivo específico que fue Determinar el desempeño de la tarea en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 202, se tiene los resultados obtenidos en la dimensión desempeño de la tarea Tabla N° 2 – Indicador atención al contribuyente, respecto de la pregunta 1 ¿Brinda usted una atención con prontitud al contribuyente?, el 11.5% de los encuestados indican que nunca, el 42.3% muy pocas veces, el 30.8% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 2 ¿Orienta y explica al contribuyente de manera clara y precisa sobre el pago de sus impuestos?, el 50.0% indican que muy pocas veces, el 42.3% algunas veces y el 7.7% casi siempre. Según la pregunta 3 ¿Se prepara para dar una buena atención al contribuyente?, el 3.8% manifestó que nunca, el 30.8% que muy pocas veces, el 50.0% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 3.8% siempre; según Tabla N° 3 – Indicador conocimiento de normas, respecto de la pregunta 4 ¿Lee y analiza las normas relacionadas a la tributación?, el 11.5% de los encuestados indican que nunca, el 23.1% muy pocas veces, el 42.3% algunas veces, el 19.2% casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 5 ¿Lee las normas internas de la entidad?, el 11.50% indican que nunca, el 30.8% que muy pocas veces, el 34.6% algunas veces, el 15.4% casi siempre y el 7.7% siempre. Según la pregunta 6 ¿Lee y conoce sus funciones establecidas en los documentos de gestión y/o en los perfiles de puestos?, el 3.8% manifestó que nunca, el 38.5% que muy pocas veces, el 42.3% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 3.8% siempre; según la Tabla N° 4 – Indicador cantidad de trabajo, respecto de la pregunta 7 ¿Comienza a trabajar inmediatamente al llegar a su oficina?, el 11.5% de los encuestados indican que nunca, el 30.8% muy pocas veces, el 38.5% algunas veces, el 15.4% casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 8 ¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de su jornada laboral?, el

3.8% indican que nunca, el 23.1% que muy pocas veces, el 53.8% algunas veces, el 15.4% casi siempre y el 3.8% siempre.; según la Tabla N° 5 – Indicador calidad de trabajo, respecto de la pregunta 9 ¿Comete errores en su trabajo?, el 7.7% de los encuestados indican que nunca, el 38.5% muy pocas veces, el 34.6% algunas veces, el 15.4% casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 10 ¿Realiza su trabajo apostando a la calidad antes que la cantidad?, el 7.7% indican que nunca, el 42.3% que muy pocas veces, el 30.8% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 7.7% siempre.

De acuerdo al segundo objetivo específico que fue describir el desempeño contextual en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021, los resultados obtenidos en la Tabla N° 6 – Indicador trabajo en equipo, respecto de la pregunta 11 ¿Ayuda a sus compañeros a realizar su trabajo?, el 7.7% de los encuestados indican que nunca, el 42.3% muy pocas veces, el 26.9% algunas veces, el 19.2% casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 12 ¿Las tareas diarias se realizan con el apoyo de los compañeros del trabajo?, el 7.7% indican que nunca, el 26.9% que muy pocas veces, el 50.0% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 3.8% siempre. Asimismo, en la pregunta 13 ¿Existe un clima de cooperación entre los compañeros de trabajo?, el 11.5% respondió que nunca, el 23.1% muy pocas veces, el 42.3% algunas veces, el 15.4% casi siempre y el 7.7% siempre; según la Tabla N° 7 – Indicador compromiso, respecto de la pregunta 14 ¿Trabajas más allá del horario habitual?, el 11.5% de los encuestados indican que nunca, el 23.1% muy pocas veces, el 46.2% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 7.7% siempre; en la pregunta 15 ¿Lees la misión y visión de la entidad?, el 3.8% indican que nunca, el 34.6% que muy pocas veces, el 42.3% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 7.7% siempre.; según la Tabla N° 8 – Indicador iniciativa, respecto de la pregunta 16 ¿Sugiero ideas o mejoras en el trabajo?, el 7.7% de los encuestados indican que nunca, el 30.8% muy pocas veces, el 38.5% algunas veces, el 19.2% casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 17 ¿Ante un problema laboral actúo rápidamente para solucionarlo?, el 7.7% indican que nunca, el 42.3% que muy pocas veces, el 34.6% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 3.8% siempre.; y según la Tabla N° 9 – Indicador relaciones interpersonales, respecto de

la pregunta 18 ¿Existe un ambiente de clima laboral favorable entre los compañeros de trabajo?, el 7.7% de los encuestados indican que nunca, el 23.1% muy pocas veces, el 50.0% algunas veces, el 15.4% casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 19 ¿Se comparten momentos de relaciones sociales entre los compañeros de trabajo y el jefe inmediato?, el 7.7% indican que nunca, el 34.6% que muy pocas veces, el 34.6% algunas veces, el 15.4% casi siempre y el 7.7% siempre.

Finalmente, de acuerdo al tercer objetivo específico que fue conocer las conductas contraproducentes en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021, se tiene que en la Tabla N° 10 – Indicador uso de correo electrónico, respecto de la pregunta 20 ¿Durante su trabajo usa el correo electrónico con fines personales?, el 7.7% de los encuestados indican que nunca, el 34.6% muy pocas veces, el 38.5% algunas veces, y el 19.2% casi siempre; en la pregunta 21 ¿Durante su trabajo usa el correo electrónico con fines institucionales?, el 7.7% indican que nunca, el 53.8% que muy pocas veces, el 19.2% algunas veces, el 7.7% casi siempre y el 11.5% siempre; según la Tabla N° 11 – Indicador uso de redes sociales, respecto de la pregunta 22 ¿En su trabajo usa las redes sociales con fines personales?, el 34.6% responden que muy pocas veces, el 50.0% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 3.8% siempre; en la pregunta 23 ¿En su trabajo usa las redes sociales con fines institucionales?, el 7.7% indican que nunca, el 30.8% que muy pocas veces, el 38.5% algunas veces, el 11.5% casi siempre y el 11.5% siempre; según la Tabla N° 12 – Indicador uso del celular, respecto de la pregunta 24 ¿En el trabajo usa el celular con fines personales?, el 15.4% responden que nunca, el 23.1% muy pocas veces, el 38.5% algunas veces, y el 23.1% casi siempre; en la pregunta 25 ¿En el trabajo usa el celular con fines institucionales?, el 7.7% indican que nunca, el 26.9% que muy pocas veces, el 50.0% algunas veces, el 3.8% casi siempre y el 11.5% siempre; según la Tabla N° 13 – Indicador uso del tiempo, respecto de la pregunta 26 ¿Durante su jornada laboral conversa con sus compañeros asuntos de carácter personal o particular?, el 7.7% responden que nunca, el 26.9% muy pocas veces, el 42.3% algunas veces, el 19.2% casi siempre y el 3.8% siempre.

## CONCLUSIONES

- En esta tesis se determinó el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021, en sus tres dimensiones desempeño de la tarea, desempeño contextual y conductas contraproducentes.
- Se determinó que el nivel del desempeño laboral en general de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021, es el siguiente: nivel bajo el 38.46%, nivel regular el 42.31% y el nivel alto el 19.23%.
- Se determinó el nivel de la dimensión desempeño de la tarea del desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén – Año 2021, lo cual representa nivel bajo el 38.46%, nivel regular el 46.15% y el nivel alto el 15.39%. Siendo el nivel regular el que más resalta, por cuanto los trabajadores muy pocas veces orientan y explican al contribuyente de manera clara y precisa sobre el pago de sus impuestos y algunas veces se preparan para dar una buena atención al contribuyente.
- Se determinó el nivel de la dimensión desempeño contextual del desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén – Año 2021, lo cual representa nivel bajo el 34.61%, nivel regular el 42.31% y el nivel alto el 23.08%. siendo el nivel que más resalta el regular, por cuanto algunas veces las tareas diarias se realizan con el apoyo de los compañeros del trabajo y algunas veces existe un ambiente de clima laboral favorable entre los compañeros de trabajo.
- Se determinó el nivel de la dimensión conductas contraproducentes del desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén – Año 2021, lo cual representa nivel bajo el 38.46%, nivel regular el 46.15% y el nivel alto el 15.39%. Siendo el nivel que más resalta el regular, por cuanto muy pocas veces durante el trabajo se usa el correo electrónico con fines institucionales y algunas veces en el trabajo se usa el celular con fines institucionales.

## RECOMENDACIONES

A la Gerencia de Administración Tributaria, se recomienda lo siguiente:

- Implementar un programa de fortalecimiento de capacidades de los trabajadores, en temas relacionados a la tributación municipal como determinación del impuesto predial, impuesto de alcabala, impuesto vehicular y arbitrios municipales.
- Fortalecer en los trabajadores las habilidades de atención al contribuyente, a través de talleres que impliquen temas como la comunicación, empatía, adaptabilidad y paciencia.
- Implementar políticas en la Gerencia de Administración Tributaria de recreación y esparcimiento, que permitan a los trabajadores fortalecer y fomentar los canales de comunicación, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.
- Implementar normas para disminuir las conductas contraproducentes en los trabajadores, como el uso de las redes sociales, el uso del celular y correo electrónico con fines personales.
- Realizar cada semestre evaluaciones de desempeño en los trabajadores, con la finalidad de mejorar la productividad para el logro de las metas, así como tomar acciones de retroalimentación.



## FUENTES DE INFORMACION

- Alfaro Castellanos, M. (2012). *Administración de Personal*. Red Tercer Milenio S.C.
- Alvarado Piloza, A. J., & Suarez Perero, K. A. (2018). *Mejora del desempeño laboral del talento humano en la empresa Transp Enangeal S.A.* [Tesis de pre grado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28090>.
- Amador Sotomayor, A. (2017). *Administración de Recursos Humanos: su proceso organizacional*. Editorial Universitaria UANL.
- Arias Odón, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme C.A.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. (U. P. Escuela Profesional de Administración, Ed.) *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 6. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bravo Aguayo, R. A. (2018). *Desempeño Laboral en la Empresa Chavín de Huantar, 2017*. [Tesis de pre grado, Universidad San Pedro]. [http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/13501/Tesis\\_62758.pdf?](http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/13501/Tesis_62758.pdf?)
- Caballero Romero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis: la metodología del cómo formularlos*. Cengage Learning Editores S.A de C.V.
- Carrasco Díaz, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Editorial San Marcos.
- Castillo Leon, L. (2019). *Habilidades blandas y desempeño laboral en la Municipalidad de Pomahuaca, Jaén*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46170>.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill/Ínter American a Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Clark Mendivil, Y. (2018). *Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del Sur de Sonora*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Nueva León]. <http://eprints.uanl.mx/16807/1/1080290352.pdf>.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos: un enfoque latinoamericano*. Pearson Educación.
- Diario El Comercio. (06 de Setiembre de 2018). *Productividad de colaboradores cae hasta 20% por mal clima laboral*. <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/productividad-colaboradores-cae-20-mal-clima-laboral-nndc-noticia-554686-noticia/>.
- Díaz Vilela, L., Díaz Cabrera, D., Isla Díaz, R., Hernández Fernaud, E., & Rosales Fernández, C. (2012). Adaptación al Español de la Escala de Desempeño Cívico de Coleman y Borman (2000) y Análisis de la Estructura Empírica del Constructo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(3), 135-146. doi:<https://dx.doi.org/10.5093/tr2012a11>
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler* (Tercera ed.). McGraw-Hill.
- Fernández Flecha, M. d., & Del Valle Ballón, J. (2015). *Guía de Investigación*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Franco Villalobos, R., & Lambis Araos, R. M. (2016). *Incidencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Compas S.A.* [Tesis de pre grado, Universidad de Cartagena]. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/8139/Tesis%20incidencia%20de%20los%20factores%20motivacionales%20en%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20los%20empleados%20de%20Compa.pdf>.
- Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Gorriti Bontigui, M. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(3), 367-387. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317602007.pdf>

- Guerrero Jimenez, K. M., & Veliz Chapoñan, M. A. (2019). *Relación del compromiso y el desempeño laboral de los trabajadores de la distribuidora AGA Nestlé en la ciudad de Jaén*. [Tesis de pre grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2484>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística* (Tercera ed.). Fundación Sypal.
- Medina Cevasco, S. E. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12001/medina\\_cs.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12001/medina_cs.pdf), Ancash.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Mujica Gonza, O. F. (2018). *Satisfacción laboral en trabajadores administrativos de la Municipalidad De San Jerónimo, Cusco 2017*. [Tesis de pre grado, Universidad Andina del Cusco]. [http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/1971/3/Oscar\\_Tesis\\_bachiller\\_2018.pdf](http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/1971/3/Oscar_Tesis_bachiller_2018.pdf).
- Munch Galindo, L. (2007). *Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Pearson Educación.
- Oliveras, E. F. (09 de Noviembre de 2016). <https://blog.grupo-pya.com>. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/los-empleados-norteamericanos-mucho-mas-productivos/>
- Recursos Humanos Digital. (17 de Junio de 2018). *Muchas horas de trabajo, pero poco productivas*. <http://www.rhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/131390/Espana-muchas-horas-de-trabajo-pero-poco-productivas>.
- Salinas, P. J. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. Universidad de Los Andes. [http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/34398/metodologia\\_investigacion.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/34398/metodologia_investigacion.pdf).
- Santacruz Benavidez, J. A. (2017). *La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal Eloy Alfaro en el año 2016*. [Tesis de pre grado, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/12711/1/T-UCE-018-003-2017.pdf>.

- Solís Rodríguez, E. (2020). *Análisis del desempeño laboral en el estudio jurídico LG Recaudadores Legales E.I.R.L. Iquitos - 2020*. [Tesis de pre grado, Universidad Privada de la Selva Peruana]. <http://repositorio.ups.edu.pe/bitstream/handle/UPS/79/TESIS%20AN%C3%81LISIS%20DEL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20DEL%20ESTUDIO%20JURIDICO%20LG.pdf>.
- Suarez Orellana, A. N. (2018). *Desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados y contratados de la UNAMBA en la ciudad de Abancay, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37098/Su%c3%a1rez\\_OAN.pdf?](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37098/Su%c3%a1rez_OAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vásquez Cercado, Y. A. (2018). *Desempeño laboral en la empresa constructora Corporación Nororiente Perú S.A.C Bambamarca – Cajamarca 2018*. [Tesis de pre grado, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23984/vasquez\\_cy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23984/vasquez_cy.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Zacarías Ortez, E. (2013). *Así se investiga: pasos para hacer una investigación*. Editorial Clásicos Roxsil.
- Zeballos Saavedra, R. I. (2019). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de Industria de Cerámicas Mattaz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada en la ciudad de Sucre*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/634/1/2019-018T-MBA-RIZS.pdf>.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>			Atención al contribuyente	<b>Tipo y nivel</b>
¿Cómo es el desempeño laboral en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021?	Determinar el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021.		Desempeño de la Tarea	Conocimiento de normas	Descriptivo
				Cantidad de trabajo	<b>Método</b>
				Calidad del trabajo	Deductivo, con enfoque cuantitativo
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>			Trabajo en equipo	<b>Diseño</b>
1. ¿Cómo es el desempeño de la tarea en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021?	1. Determinar el desempeño de la tarea en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021.	Desempeño laboral	Desempeño Contextual	Compromiso	No experimental, transversal, descriptivo.
				Iniciativa	
				Relaciones interpersonales	22 trabajadores
2. ¿Cómo es el desempeño contextual en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021?	2. Describir el desempeño contextual en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021.		Conductas contraproducentes	Uso de correo electrónico	<b>Muestra</b>
				Uso de redes sociales	22 trabajadores
				Uso del celular	<b>Técnica</b>
3. ¿Cómo son las conductas contraproductivas en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021?	3. Conocer las conductas contraproducentes en los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén - Año 2021.			Uso del tiempo	La encuesta
					<b>Instrumento</b>
					Cuestionario - Escala Likert
					1. Nunca, 2. Muy pocas veces, 3. Algunas veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre

## ANEXO 2: Instrumento de recolección de datos

### CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Estimado señor (a) este cuestionario tiene como objetivo recoger información acerca del Desempeño Laboral de los Trabajadores en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén. Dicha información es completamente anónima, por lo que le agradeceré responda todas las preguntas con sinceridad, objetividad y de acuerdo a sus propias experiencias.

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta.

1. NUNCA
2. MUY POCAS VECES
3. ALGUNAS VECES
4. CASI SIEMPRE
5. SIEMPRE

ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>Desempeño de la Tarea</b>					
<b>Atención al contribuyente</b>					
1. ¿Brinda usted una atención con prontitud al contribuyente?					
2. ¿Orienta y explica al contribuyente de manera clara y precisa sobre el pago de sus impuestos?					
3. ¿Se prepara para dar una buena atención al contribuyente?					
<b>Conocimiento de normas</b>					
4. ¿Lee y analiza las normas relacionadas a la tributación?					
5. ¿Lee las normas internas de la entidad?					
6. ¿Lee y conoce sus funciones establecidas en los documentos de gestión y/o en los perfiles de puestos?					
<b>Cantidad de trabajo</b>					
7. ¿Comienza a trabajar inmediatamente al llegar a su oficina?					
8. ¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de su jornada laboral?					
<b>Calidad de trabajo</b>					
9. ¿Comete errores en su trabajo?					
10. ¿Realiza su trabajo apostando a la calidad antes que la cantidad?					
<b>Desempeño Contextual</b>					
<b>Trabajo en equipo</b>					

11. ¿Ayuda a sus compañeros a realizar su trabajo?					
12. ¿Las tareas diarias se realizan con el apoyo de los compañeros del trabajo?					
13. ¿Existe un clima de cooperación entre los compañeros de trabajo?					
<b>Compromiso</b>					
14. ¿Trabajas más allá del horario habitual?					
15. ¿Lees la misión y visión de la entidad?					
<b>Iniciativa</b>					
16. ¿Sugiero ideas o mejoras en el trabajo?					
17. ¿Ante un problema laboral actúo rápidamente para solucionarlo?					
<b>Relaciones interpersonales</b>					
18. ¿Existe un ambiente de clima laboral favorable entre los compañeros de trabajo?					
19. ¿Se comparten momentos de relaciones sociales entre los compañeros de trabajo y el jefe inmediato?					
<b>Conductas contraproducentes</b>					
<b>Uso de correo electrónico</b>					
20. ¿Durante su trabajo usa el correo electrónico con fines personales?					
21. ¿Durante su trabajo usa el correo electrónico con fines institucionales?					
<b>Uso de redes sociales</b>					
22. ¿En su trabajo usa las redes sociales con fines personales?					
23. ¿En su trabajo usa las redes sociales con fines institucionales?					
<b>Uso del celular</b>					
24. ¿En el trabajo usa el celular con fines personales?					
25. ¿En el trabajo usa el celular con fines institucionales?					
<b>Uso del tiempo</b>					
26. ¿Durante su jornada laboral conversa con sus compañeros asuntos de carácter personal o particular?					



## ANEXO 3: Ficha técnica de validación del instrumento

### FICHA TÉCNICA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del experto: \_\_\_\_\_

1.2. Grado académico: \_\_\_\_\_

1.3. Cargo e institución donde labora: \_\_\_\_\_

1.4. Título de la Investigación:

1.5. Autor del instrumento:

1.6. Nombre del instrumento: CUESTIONARIO

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		DE 0 - 20%	DE 21 - 40%	DE 41 - 60%	DE 61 - 80%	DE 81 - 100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos.					
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					
OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.					

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: \_\_\_\_\_

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: \_\_\_\_\_

Jaén, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EXPERTO

Nº DNI \_\_\_\_\_

## ANEXO 4: Coeficiente de Confiabilidad

### Cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach

Sujetos	Items / reactivos																									TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		26
1	3	2	2	1	2	3	1	2	1	2	3	2	2	1	1	2	2	4	1	4	1	4	2	4	1	5	58
2	4	3	3	2	2	3	4	4	2	2	3	2	3	1	1	2	2	4	1	4	1	4	2	4	1	5	69
3	5	4	2	3	2	3	5	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	4	2	3	2	3	2	4	2	4	78
4	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	5	2	3	2	2	3	3	4	2	3	2	3	2	4	2	4	71
5	4	3	2	3	2	1	2	2	3	4	5	3	3	3	2	4	3	5	3	2	3	2	2	4	3	3	76
6	4	2	3	2	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	5	3	2	3	2	2	4	3	3	82
7	4	4	2	3	3	5	2	4	4	5	3	4	2	3	3	3	4	3	2	4	4	2	3	3	3	4	86
8	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	2	2	2	2	5	3	2	4	4	3	4	3	4	4	80
9	5	4	2	2	3	3	3	4	2	3	2	5	3	2	2	3	5	3	1	5	2	3	4	3	4	4	82
10	3	4	3	4	4	2	3	3	2	3	5	3	3	1	1	2	3	3	1	5	2	4	4	3	4	3	78
VARIANZA	0.6	0.8	0.3	0.7	0.4	1.2	1.2	0.6	0.6	0.8	1.0	0.9	0.2	0.6	0.6	0.9	1.0	0.6	0.6	1.0	1.0	0.6	0.8	0.2	1.2	0.5	59.4
TOTAL	18.7																										

CALCULO DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum S^2 \text{Items}}{\sum S^2 T} \right)$$

**$\alpha = 0.7126$**

## ANEXO 5: Validación del instrumento



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION

### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: CASTELO FEBRES GEORGI
- 1.2 Grado académico: CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO.
- 1.3 Cargo e institución donde labora: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN.
- 1.4 Título de la Investigación: Desempeño laboral en Trabajadores Gerencia Adm. Trib.
- 1.5 Autor del instrumento: Delgado Chavez Viry
- 1.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: Licenciatura
- 1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario

#### II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

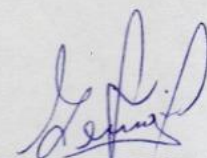
INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					92%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					95%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					90%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					90%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					85%
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					90%
SUB TOTAL						
TOTAL (PROMEDIO)						90.7%

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): \_\_\_\_\_

VALORACION CUALITATIVA: EXCELENTE.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APTO PARA SER APLICADO.

Jaén, 13 de ABRIL de 2021

  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 N° DNI 70052802

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**
**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Altamirano Arana Andrés
- 1.2 Grado académico: Doctor
- 1.3 Cargo e institución donde labora: Gerente Adm. Tributaria - Muni Jaén
- 1.4 Título de la Investigación: Desempeño Laboral Trabajadores Gerencia Adm. Trib.
- 1.5 Autor del instrumento: Dolgado Chavez Virey
- 1.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: Licenciatura
- 1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario

**II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					90
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					95
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					95
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					90
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					95
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					95
SUB TOTAL						
TOTAL (PROMEDIO)						92

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): \_\_\_\_\_

VALORACION CUALITATIVA: Excelente

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Para ser aplicada

Jaén, 13 de 04 de 2021

  
FIRMA DEL EXPERTO  
N° DNI 06776778

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**
**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Gonzales Cieza Sidney
- 1.2 Grado académico: Licenciada en Adm. y Neg. Intern.
- 1.3 Cargo e institución donde labora: Orientadora al Contribuyente - Municip. Jaén
- 1.4 Título de la Investigación: Desempeño Laboral Trabajadores Categoría Adm. Tribut.
- 1.5 Autor del instrumento: Belgado Chavez Vicky
- 1.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: Licenciatura
- 1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario

**II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN**

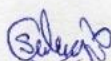
INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					94
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					94
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					94
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					94
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					92
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					92
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					92
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					92
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					96
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					96
SUB TOTAL						
TOTAL (PROMEDIO)						93.60

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): \_\_\_\_\_

VALORACION CUALITATIVA: Excelente

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Está listo para ser aplicado.

Jaén, 13 de 04 de 2021

  
FIRMA DEL EXPERTO  
N° DNI 73461245

## AUTORIZACIÓN PARA EJECUTAR INVESTIGACIÓN



Municipalidad Provincial de Jaén  
Gerencia de Administración Tributaria  
Jaén – Cajamarca – Perú



“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”

Jaén, 22 de abril de 2022

CARTA N° 035 - 2022- MPJ/GAT

Señora:

Bach. Viky Jhanely Delgado Chávez

**Asunto : Se autoriza desarrollo de investigación**

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo en atención a su documento presentado a esta Corporación Municipal, indicarle que se autoriza el desarrollo de su investigación en esta Gerencia, la misma que se titula “Desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Jaén”.

En ese sentido, usted podrá acceder a la información relacionada a su investigación y aplicar el cuestionario a los trabajadores previa coordinación con los funcionarios de las tres sub gerencias de la Administración Tributaria.

Sin otro particular hago propicia la ocasión para reiterarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN  
Dr. Andrés Alzamora Arana  
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

C.c.  
Arch.

## Evidencias fotográficas

