



UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE MEDICINA HUMANA Y CIENCIAS DE LA
SALUD
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA HUMANA

TÍTULO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA ENTIDAD
GUBERNAMENTAL, LIMA 2017

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA HUMANA

AUTORA
FARFAN LEYVA, ASTRID STEFANNY
ASESOR
ZANOLO MARTINUZZI, BRUNO DOMENICO

LIMA – PERÚ

2018

Agradezco a mis formadores, personas de gran sabiduría, quienes se han esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro.

A mi familia, por ser pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Este trabajo ha sido posible gracias a mi familia.

RESUMEN

La investigación desarrollada está vinculada a la psicología organizacional y su aplicación a la gestión del talento humano, de manera específica trata sobre la evaluación del desempeño en una entidad gubernamental. El objetivo fue determinar el nivel de desempeño y conocer si existen diferencias en el nivel de desempeño según el género, por grupos ocupacionales, por régimen laboral, por áreas funcionales y por competencias.

La investigación corresponde al método cuantitativo y es de nivel descriptivo y de tipo transversal y ex post facto, se ejecutó en la sede central de la entidad estatal, la población comprendía 330 trabajadores y se tomó una muestra representativa de 223, la técnica de muestreo fue intencional, estratificada y por racimos; los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios de evaluación de desempeño diseñados para cada grupo ocupacional, por la entidad estatal y para sus propios fines.

Los resultados hallados fueron, que el nivel desempeño de toda le entidad se ubica en el nivel alto, luego las mujeres tienen levemente mejor desempeño que los hombres; a nivel de grupos ocupacionales, los administrativos tienen mejor desempeño que los directivos y estos sobre los operativos; luego según el régimen laboral, los del DL 1057 tienen un mejor desempeño que los del DL 728, y estos tienen un mejor desempeño que los del DL 276. En el desempeño por áreas funcionales y según las competencias en cada grupo ocupacional, se encontraron diferencias significativas distribuidos en niveles alto y medio alto.

Términos clave; desempeño, evaluación de desempeño, competencias de evaluación, grupos ocupacionales, categorías de desempeño.

ABSTRACT

The investigation developed is vinculated to the organizational psychology and it's application to the human talent management, specifically is about the evaluation of the performance in a government entity. The objective was to determine the level of performance and know if there are differences on the level of performance according to the gender, occupational groups, labor regime, functional areas and competences.

The investigation corresponds to the quantitative method and to the descriptive level and transversal type and ex post facto, it was executed in the state entity's headquarters, the population included 330 workers and a representative sample of 223 was taken, the sampling technique was intentional, stratified and by racisms, the instruments used were the performance evaluation questionnaires designed for each occupational group, for the state entity and for their own purposes.

The results obtained were, that the performance level of the whole entity is ubicated on the high level, then women have slightly better performance than men. On the other hand, at the level of occupational groups, the administrative have a better performance than the managers and these over the operatives. Then, according to the labor regime, those of the DL 1057 have a better performance than those of the DL 728 and these have a better performance than those of the DL 276. In the performance by functional areas and according to the competences in each occupational group, significant differences were found distributed in high and medium high levels.

Key Terms: Performance, performance evaluation, evaluation competences, occupational groups, performance categories.

INTRODUCCIÓN

La evaluación de desempeño laboral es una herramienta de la gestión del talento humano en las organizaciones, forma parte de las actividades de la Psicología Organizacional

La investigación realizada fue sobre el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad gubernamental, el objetivo de la investigación fue determinar el nivel de desempeño que alcanzan los trabajadores de todas las dependencias que laboran en la entidad gubernamental. La investigación tiene las siguientes partes.

El capítulo I, trata sobre la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema principal y de los problemas secundarios, la definición de los objetivos de la investigación, la justificación, la viabilidad y las limitaciones de la investigación.

El capítulo II, contiene los antecedentes de la investigación internacionales y nacionales, que son similares en cuanto a metodología, variables de estudio y objetivos. También considera el marco teórico donde se consignan conceptos y definiciones de diversos autores de la evaluación de desempeño, sus partes, procedimientos y su técnica de aplicación, finalmente se definen los términos básicos.

El capítulo III, contiene la formulación de la hipótesis principal y de las hipótesis específicas, en ella se explica la definición operacional de las variables evaluación de desempeño laboral, también se realiza la operacionalización de las variables y de sus respectivas dimensiones e indicadores.

El Capítulo IV, contiene la definición del método, el diseño, el nivel y el tipo de investigación que se emplea, asimismo describe la población y la muestra seleccionada, la técnica de muestreo utilizada, así como el cálculo del tamaño de la muestra, el procedimiento de recopilación y el procesamiento de los datos, el tratamiento estadístico de la información y la elaboración del informe.

El Capítulo V, presenta los resultados hallados, en él se hace la interpretación y el análisis estadístico descriptivo e inferencial de la información, la comprobación de las hipótesis, la discusión de los resultados, se formulan las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

Finalmente se consignan las referencias consultadas y citadas, se especifica el índice de tablas y se adicionan los anexos de la investigación, como son la matriz de consistencia y los instrumentos utilizados para la recopilación de los datos.

INDICE

Portada.....	i
Agradecimientos.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Introducción.....	vi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1 1
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	11
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Objetivos de la investigación.....	14
1.4. Justificación e importancia de la investigación.....	15
1.5. Limitaciones del estudio.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Antecedentes de la investigación.....	18
2.2. Bases teóricas.....	27
2.3. Definición de términos básicos.....	51
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
3.1. Formulación de hipótesis principal e hipótesis específicas.....	53
3.2. Definición conceptual y operacional de las variables.....	54
3.3. Operacionalización de la variables, dimensiones e indicadores	55
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....	57
4.1. Diseño metodológico	57

4.2. Población y muestra.....	58
4.3. Recolección de la información- Técnicas e instrumentos.....	58
4.4. Procesamiento y análisis de la información.....	59
4.5. Aspectos éticos.....	59

CAPÍTULO V: ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS..... 61

5.1. Presentación e interpretación de los resultados	61
5.2. Comprobación de hipótesis.....	71
5.3. Discusión.....	77
5.4. Conclusiones.....	83
5.5. Recomendaciones.....	85

Referencias

Anexos

Matriz de consistencia

Formato de evaluación de desempeño I – Nivel ocupacional directivos

Formato de evaluación de desempeño I – Nivel ocupacional administrativos

Formato de evaluación de desempeño I – Nivel ocupacional operativos

Base de datos de la evaluación de desempeño

Validez y confiabilidad de los instrumentos de evaluación de desempeño.

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Competencias de evaluación del Grupo Ocupacional Directivos.....	55
Tabla 2	Competencias de evaluación del Grupo Ocupacional Administrativos.....	55
Tabla 3	Competencias de evaluación del Grupo Ocupacional Operativos.....	56
Tabla 4	Nivel de desempeño general en la entidad gubernamental.....	61
Tabla 5	Nivel de desempeño según la variable género.....	62
Tabla 6	Nivel de desempeño según los grupos ocupacionales.....	63
Tabla 7	Nivel de desempeño según régimen laboral.....	64
Tabla 8	Nivel de desempeño por áreas funcionales.....	66
Tabla 9	Niveles de desempeño por competencias específicas en el grupo ocupacional Operativos.....	68
Tabla 10	Niveles de desempeño por competencias específicas en el grupo ocupacional Administrativos.....	69
Tabla 11	Niveles de desempeño por competencias específicas en el grupo ocupacional Directivos.....	70
Tabla 12	Niveles de desempeño según género.....	72
Tabla 13	Niveles de desempeño según grupos ocupacionales.....	73
Tabla 14	Niveles de desempeño según régimen laboral.....	74
Tabla 15	Desempeño laboral según áreas funcionales.....	75
Tabla 16	Desempeño por competencias en el grupo ocupacional operativos.....	76
Tabla 17	Desempeño por competencias en el grupo ocupacional Administrativos.....	76
Tabla 18	Desempeño por competencias en el grupo ocupacional directivos.....	76

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La evaluación de desempeño es una importante herramienta de gestión de las organizaciones, por ello esta herramienta se aplica en casi todas las empresas y en todos los países, porque dada la era de competitividad y globalización, cada empresa u organización desea actuar con eficacia y eficiencia.

Esta herramienta fue también adoptada a nivel de Latinoamérica por las empresas para poder competir con las empresas transnacionales que provenían de Norteamérica, Europa y Asia, que tenían estándares de calidad y de competitividad más alta.

En nuestro país también las empresas privadas adoptaron nuevas formas de gestión del talento humano para ser más competitivas y utilizaron las herramientas que traían empresas extranjeras. Luego por la influencia de las empresas extranjeras las entidades estatales también adoptaron esas herramientas de gestión del talento humano y de las organizaciones.

En la década de los noventa, previo al gobierno de Alberto Fujimori (1990) y posteriores meses de tomado el mandato hubo una crisis económica en todo el país, por lo cual una de las soluciones tomada por Juan Carlos Hurtado Miller, recién nombrado Ministro de Economía, viendo la crisis por la que estaba pasando el país y el sobredimensionamiento del estado, propuso el programa de "compra" de renuncias, es decir los trabajadores renunciarían de forma voluntaria a cambio de una compensación extraordinaria.

Una vez concluido el plazo de renuncias voluntarias cada entidad del estado sería declarada en reorganización, estando entonces obligada a evaluar a su personal y declarar como excedentes a quienes no aprobaran dicha evaluación. El personal excedente sería despedido sin contar con el incentivo que se otorgaba a la renuncia voluntaria. La idea era que el riesgo a ser despedido sin incentivo motivara a los empleados a renunciar "voluntariamente".

Los gobiernos sucesivos no efectuaron la evaluación de desempeño, porque los trabajadores designados y contratados ingresaban por recomendación política, por tanto no aceptaban y veían en la evaluación de desempeño como una amenaza, por lo cual para evitar conflictos las autoridades designadas, ya no aplicaban dicha evaluación.

La gerencia de la entidad estatal decidió inscribirse en a la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) entidad que anualmente hace un concurso, donde se evalúa a las empresas privadas y a las organizaciones estatales, acerca de sus políticas de personal, la misma que obliga a evaluar el desempeño laboral y el clima organizacional; en base a ello se determina si son buenos o malos empleadores.

Otra razón para aplicar la evaluación de desempeño es que cada cambio de gobierno efectúa y aplica nuevas políticas de personal, por lo que se juzga necesario efectuar una evaluación de desempeño con miras a mejorar el servicio, la eficiencia, el liderazgo, el desempeño y el clima organizacional de la entidad.

La ejecución de la evaluación de desempeño es importante porque permite a la organización determinar el nivel de desempeño de todos los trabajadores, a la vez sirve para efectuar una retroalimentación a los trabajadores, fortalecer el diálogo entre jefes y subordinados, implantar programas de capacitación y también efectuar promociones de personal, según la performance obtenida en la evaluación de desempeño.

Otro aspecto es que la evaluación de desempeño ayuda a efectuar el mapeo de puestos, esto implica recabar información sobre las funciones, responsabilidades y niveles de decisión de cada uno de los puestos y también precisar los requisitos que demandan y las competencias que exigen cada uno de los puestos de trabajo. Asimismo el mapeo de puestos permite detectar duplicidad de funciones, optimización de procesos y tareas, esto adicionalmente facilita las tareas de racionalización.

Por las consideraciones explicadas, es conveniente aplicar la evaluación de desempeño en esta entidad gubernamental con miras a efectuar mejoras en la gestión del talento humano.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

De acuerdo a la realidad problemática expuesta el problema quedaría planteado en los siguientes términos:

¿Cuál es el nivel de desempeño del personal que labora en una entidad estatal del estado?

1.2.2 Problemas Secundarios

- 1) ¿Cuál es el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según sexo?
- 2) ¿Cuál es el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según el grupo ocupacional al que pertenecen?
- 3) ¿Cuál es el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según el régimen laboral al que pertenecen?
- 4) ¿Cuál es el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según las áreas funcionales en la que laboran?
- 5) ¿Cuál es el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal por grupos ocupacionales y sus respectivas competencias de evaluación?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar el nivel de desempeño del personal que labora en una entidad estatal.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según sexo.
- 2) Conocer el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según el grupo ocupacional al que pertenecen.

- 3) Establecer el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según el régimen laboral al que pertenecen.
- 4) Determinar el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según las áreas funcionales en la que laboran.
- 5) ¿Cuál es el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal por grupos ocupacionales y sus respectivas competencias de evaluación?

1.4. Justificación e importancia de la investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva comparativa y aplicada, es importante porque permitió conocer los niveles de desempeño del personal que labora en la entidad gubernamental objeto de estudio, en los diferentes niveles ocupacionales y por áreas funcionales.

El estudio además es importante porque permitió formular recomendaciones para mejorar el desempeño de los trabajadores, asimismo para la mejora del desempeño laboral, el rendimiento y productividad de los trabajadores, diseñar programas de capacitación, efectuar rotación y destacados, así como ascensos y promoción de los empleados.

Desde la perspectiva teórica permitió ahondar los conocimientos sobre la conducta laboral como es el desempeño laboral en una entidad estatal, lo cual es poco usual en la administración pública.

Desde la perspectiva metodológica sirvió para verificar la utilidad de los manuales e instrumentos de medición de evaluación de desempeño el cual servirá de modelo para ampliar su uso a otras entidades gubernamentales.

1.5. Limitaciones del estudio

El desarrollo de la presente investigación presenta las siguientes limitaciones.

Debido a que se aplicó después de muchos años, hubo cierta predisposición o actitudes poco colaborativas hacia ella, asimismo dado el temor que suscitó dio lugar a algunas evaluaciones con sesgo hacia lo positivo para evitar despidos o no contrataciones.

Debido a que la evaluación de desempeño se realizó dentro de la hora laboral, una de las limitaciones principales es que contábamos con poco tiempo para poder realizar las evaluaciones ya que los trabajadores debían interrumpir sus labores diarias para poder ser evaluados y posteriormente retomarlas.

En la entidad laboral había un sindicato, el cual no daba facilidades para que los trabajadores sean evaluados ya que asumían que la evaluación de desempeño iba a ser un motivo de despido para los trabajadores.

Desde el punto de vista metodológico, sirvió para determinar la pertinencia y afinar los instrumentos de evaluación de desempeño, así mismo no se diseñó un elemento ya que se utilizó el instrumento creado por la organización, el cual está diseñado para sus propios fines, la validez y confiabilidad del instrumento lo determina la propia institución.

Una limitación geográfica es que la investigación solo se circunscribió a una entidad específica del estado, no comprende a todas las dependencias regionales de la entidad ya que solo abarcó al personal que labora en Lima.

La limitación teórica es que la evaluación de desempeño en el campo de la psicología organizacional contribuye al comportamiento laboral y conductas, por lo tanto abarca el empoderamiento laboral en sus puestos de trabajo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Díaz, Hernández, Isla, Delgado, Díaz y Rosales (2014) desarrollaron un estudio en España sobre “Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral.” El objetivo del estudio fue verificar la efectividad, credibilidad y el éxito los sistemas de evaluación de desempeño, considerando tres criterios de análisis que son: (a) Los aspectos cualitativos del proceso de evaluación (b) reducir los sesgos propios de los evaluadores del desempeño; y (c) incrementar la precisión de la medida utilizada para realizar la evaluación. Inicialmente en el primer estudio, se hizo un exhaustivo análisis de puesto y descripción de los cargos para buscar evaluaciones más objetivas en base a las funciones, el resultado es que existían resultados que afectaban a los objetivos de cada puesto y de las unidades de trabajo, pero que no estaban contemplados las funciones de los puestos. En la segunda se analizó en qué medida algunas actitudes y creencias (satisfacción laboral, actitud hacia el cambio, autoeficacia, iniciativa y compromiso afectivo) explican la Justicia percibida de la evaluación, y la aceptación del futuro sistema de evaluación.

Participaron 142 empleados públicos, que constituían el total de la plantilla de una unidad de una Administración, los resultados muestran que los trabajadores con un compromiso afectivo con la organización más alto tienden a valorar como más justa la puesta en marcha de un sistema de evaluación de su desempeño. Respecto al tercer estudio el objetivo fue analizar si existen diferencias significativas en la evaluación del desempeño de una misma persona cuando se utiliza una escala de conductas observadas con respuesta en escala gráfica tipo Likert, frente a una escala con anclajes conductuales tipo estandarizada mixta. Participaron 188 trabajadores, los resultados arrojaron que cuando se emplea las escalas conductuales, el sesgo de benevolencia en la evaluación disminuye, por tanto la evaluación conductual es más justa y con menos sesgo, la media del desempeño resultado de las pruebas de anclaje conductual es ligeramente menor respecto la evaluación utilizada en la evaluación tipo Likert.

Mejía (2012), desarrolló la tesis “Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales” realizada en Quetzaltenango – Guatemala, hizo el estudio en una empresa de call center a agentes de servicio telefónico, teniendo como finalidad determinar la importancia de la evaluación de desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico, utilizó como instrumento “la evaluación de desempeño por competencias laborales” establecida por el call center y una encuesta que permitió obtener la percepción de los agente del servicio telefónico. La muestra estuvo conformada por 123 agentes de servicio telefónico, correspondiente al 68% de la población total, teniendo edades dentro del rango de 18 a 50 años de ambos géneros. En la investigación se

logró probar la importancia de la evaluación de desempeño con enfoque en las competencias laborales, ya que basándose en los resultados se comprobó que hay un positivo el desempeño de los agentes, pues el medio les exige mejorar continuamente en el servicio y atención que le brindan a sus clientes, así mismo actualizarse en conocimientos y mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. Mediante la encuesta de opinión el 75% de los agentes evaluados admitieron que los parámetros de desempeño y competencias laborales establecidas, siempre facilitan y mejoran su desempeño. Se concluyó que las competencias constituyen parámetros que permiten caracterizar a los individuos y de esa manera evaluarlos basados en estos conceptos, ya que las competencias son características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad y a un desempeño superior en un trabajo o situación, una competencia origina o anticipa el comportamiento en el desempeño.

Salgado y Cabal (2011) efectuaron una investigación sobre “Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas.” Expone los resultados de tres estudios sobre el desarrollo y las propiedades psicométricas del método de evaluación del desempeño de los empleados de la Administración Pública del Principado de Asturias. En el Caso 1, se describe el desarrollo y la selección de las competencias a evaluar. Para cada una de las tres grandes dimensiones del desempeño laboral se identificaron cinco competencias que debían ser evaluadas. En el Caso 2, se describe cómo se elaboraron las escalas de

valoración con anclajes conductuales para evaluar las competencias de desempeño de tarea, contextual y organizacional. En el Caso 3, se examinó la fiabilidad, la validez de constructo y la validez concurrente de las valoraciones del desempeño y se analizó el modelo mediante el análisis factorial confirmatorio. Los resultados indican una elevada fiabilidad, tanto para las dimensiones como la evaluación global del desempeño. Un análisis de componentes principales indica la presencia de dos factores en los que cargan las valoraciones de los superiores inmediatos y los criterios objetivos externos respectivamente. El análisis factorial confirmatorio indicó que el desempeño puede representarse mediante un modelo jerárquico. Finalmente, los criterios objetivos externos correlacionan con las valoraciones de los superiores jerárquicos. Las implicaciones de las investigaciones resaltan la importancia de evaluar el desempeño en las entidades públicas para mejorar la calidad del servicio que brindan a la población.

Rodríguez, Paz, Lizana y Cornejo (2011), efectuaron un estudio denominado “Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena”, tuvo como objetivo de determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño laboral, aplicando los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y satisfacción laboral JDI y LDI (1969) a un total de 96 trabajadores de todos los niveles jerárquicos en un organismo público de la Región del Maule- Chile, la aplicación de estas pruebas fueron realizadas junto con la evaluación anual de desempeño de la institución aplicando un cuestionario diseñado por la organización estatal teniendo como objetivo evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios

(comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad). En este estudio se evidencia que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño, considerando las dimensiones del desempeño, solo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción solo predice el rendimiento y la productividad.

Chiang, Méndez y Sánchez (2010), desarrollaron una investigación sobre “Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de Retail” en Chile, el objetivo del estudio fue analizar las relaciones entre satisfacción laboral y desempeño en los trabajadores de una empresa de retail. Muestra de 53 trabajadores, con una tasa de respuesta del 83%. Para lograr el objetivo se aplicó un instrumento con 54 preguntas, con datos descriptivos, información sobre el conocimiento del proceso de la evaluación del desempeño y una encuesta de satisfacción laboral elaborada por el investigador. La fiabilidad de las escalas de satisfacción laboral fue adecuada con la excepción de la escala “Satisfacción con la relación subordinado-supervisor”. Para el análisis de la evaluación del desempeño se utilizaron datos recogidos por la empresa analizada. El análisis muestra que los trabajadores conocen la herramienta “evaluación del desempeño”, sus evaluaciones varían entre 3 y 7 (máximo de 8) en orientación comercial y experiencia y persuasión respectivamente, que señala que no hay trabajadores malos, por otra parte la variable de satisfacción laboral muestra un nivel alto (promedio de 4 sobre 5). Las correlaciones entre ambas variables indican que a medida que la satisfacción con las oportunidades de desarrollo y con la forma de reconocimiento aumenta, su orientación al logro disminuye, esto se

debe a que, por su bajo nivel de escolaridad, ellos no pueden acceder a un cargo de mayor responsabilidad y sólo se orientaran a cumplir los objetivos y metas propuestos por la jefatura. Igualmente, a medida que los funcionarios aumentan la satisfacción con el reconocimiento en cuanto a su rendimiento, su orientación al logro disminuye, porque se sienten conformes con lograr sólo los objetivos y metas propuestos por la jefatura. También se observó que, a medida la satisfacción con la forma de reconocimiento aumenta, la orientación al cliente disminuye, porque si los trabajadores están conformes con el reconocimiento que reciben, no se esfuerzan más con el cliente. Los otros indicadores de evaluación del desempeño no poseen una correlación estadísticamente significativa con las variables de satisfacción laboral.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Hidrugo y Vásquez (2016), realizaron una investigación sobre “El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica San Juan de Dios de Pimentel.” El objetivo fue determinar la relación entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Clínica San Juan de Dios. La metodología que se utilizó para obtener los datos del análisis, consistió en el método de investigación cuantitativa y de campo, la población y la muestra fue de 11 personas de la clínica, se usó como instrumentos de medición un cuestionario y una guía de entrevista, para la variable independiente se utilizó como técnica la entrevista y como instrumento una guía de entrevista, con un total de 16 ítems; y para la variable dependiente, se hizo uso de la encuesta como técnica y un cuestionario como instrumento, con un total de 19 ítems; con una escala de respuestas tipo Likert. Se hizo un análisis de ponderación de porcentajes y de

esta manera se hallaron los resultados que permitieron conocer los principales factores que afectan el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Clínica San Juan de Dios. Se encontró correlación alta y positiva entre el rendimiento y el desempeño laboral, siendo el resultado alcanzado el valor de +1; lo que indica que el rendimiento se va a relacionar con el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Clínica San Juan de Dios.

Moya y Upiachihua (2016) ejecutaron una investigación, sobre el desempeño de la fuerza de ventas de los colaboradores de Química Suiza S.A en la ciudad de Trujillo en el año 2016, el objetivo fue establecer si existe la relación entre la gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa de estudio. Se realizó una encuesta aplicando como instrumento un cuestionario tipo Likert validado y de una confiabilidad aceptable, que interrogaba acerca de las diversas actividades administrativas y otra que medía el desempeño de la fuerza de ventas. La muestra estuvo compuesta por 31 colaboradores de la empresa en estudio. Los resultados mostraron que existía una gestión moderadamente positiva y las ventas logradas eran de un nivel aceptable, luego se estableció que existe un alta relación positiva y significativa entre la dimensión planificación de la gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas con un coeficiente $r = 0,7044$ por lo que concluye que existe una relación significativa alta positiva, mientras que con las dimensiones, organización, dirección y control los coeficientes son bajos y no significativos. Los resultados fueron tomados en cuenta para mejorar las actividades en las dimensiones, organización,

dirección y control para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza.

Soria (2016) desarrolló un estudio sobre “Determinantes de trabajo en el desempeño laboral de los licenciados de enfermería en el Hospital I Essalud – Tingo María 2014.” La investigación fue de tipo observacional, prospectiva y transversal. El objetivo fue conocer las características socio-laborales de los y las enfermeros que laboran en dicha sede y determinar la relación de las determinantes de trabajo en el desempeño laboral de los y las licenciadas de enfermería en el Hospital I EsSalud - Tingo María. 2014. La muestra fue de 22 licenciados (as) de enfermería. Las técnicas para la recolección de información fue la ficha de evaluación de desempeño laboral de la Unidad de Recursos Humanos de EsSalud. El análisis inferencial se realizó en base a la estadística no paramétrica e interpretando la hipótesis con el estadístico de Chi cuadrado de independencia. Los resultados arrojaron que la promedio del personal de enfermería es 43 años, respecto al género son 16 mujeres (72,7 %) y 06 son varones (27,3 %), respecto al estado civil un 72,7% son casados y un 18,2 % son solteros (as) y sólo un 9.1 % da mantienen unión libre y respecto al tiempo de servicios, el promedio es de 13 años de servicio laboral. Respecto a los determinantes de trabajo en el desempeño se halló que el sueldo, las bonificaciones, el horario de trabajo y el cumplimiento de las metas programadas se relaciona con en el buen desempeño laboral respectivamente, mientras que los estudios de segunda especialización, maestría y/o doctorado guardan una relación poco significativa con el desempeño laboral.

García y Meléndez (2015), efectuaron una investigación denominada “Propuesta de Mejora del proceso de evaluación del desempeño en la Edpyme Raíz en la ciudad de Chiclayo”, el objetivo evaluar el desempeño de los trabajadores de dicha. Se aplicó una encuesta basada en el desarrollo teórico de Dessler, Allens y Chiavenato, con instrumentos estructurados bajo la técnica de Likert. La población estuvo constituida por todos los trabajadores que laboran en dicha empresa, el cual fue de 24 colaboradores, realizaron la evaluación de desempeño basándose en el formato de evaluación de desempeño que les brindó la empresa. Los resultados permitieron conocer que los trabajadores tienen un desempeño adecuado, también se comprobó que la empresa hace conocer al trabajador el perfil y las exigencias que posee el cargo deseado, si el trabajador no cumple con las exigencias se le debe entrenar para llegar al cargo deseado. Se detectó también que existen algunas deficiencias en lo que respecta el proceso de retroalimentación ya que la empresa no les da a conocer a los empleados cuales han sido los resultados de la evaluación que rindieron, es decir los trabajadores no saben si el desempeño que realizan para con el puesto es el ideal o no, otro aspecto que se observó es que el grado de entrenamiento y capacitaciones no es muy frecuente y finalmente el grado que de reconocimiento que se le brinda al trabajador por la labor y esfuerzo que realiza dentro de la empresa no es frecuente.

Gauna (2010), desarrollo una investigación sobre “Nivel de desempeño y su influencia en la satisfacción de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, fue de tipo descriptivo, transversal y correlacional, el objetivo fue determinar la relación

entre el nivel de desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores de la citada universidad. Se trabajó con una muestra de 182 personas, aplicando una encuesta tipo censal, con escala de Likert, Baremo y Dicotómica; para la comprobación de la hipótesis se utilizó la prueba estadística chi-cuadrado, con un nivel de confianza del 95%. En el análisis de resultados se comprobó que en el nivel de desempeño de los trabajadores de la UNJBG el factor que predomina, es el trabajo en equipo y en lo concerniente en la satisfacción laboral, se comprobó que el factor que predomina es la realización personal. Se concluye que existe relación significativa y directa entre el nivel de desempeño y satisfacción laboral, con un nivel de confianza del 95%.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es un ámbito de aplicación de la psicología organizacional en el campo de la gestión del talento humano. Porque el desempeño o rendimiento en el trabajo, no es otra cosa que la conducta laboral que desarrolla cualquier trabajador en función a las exigencias de su puesto de trabajo. Por tanto se hará una breve mención de la gestión del talento humano, actividad en donde se enmarca la evaluación de desempeño y luego se abordará en detalle la evaluación de desempeño que es una de las actividades de la Psicología Organizacional.

1) Gestión de talento humano y Psicología Organizacional

Las organizaciones están compuestas por personas y tienen vida porque las personas con su talento, sus habilidades, su motivación y su trabajo hace posible que logren sus objetivos. Por tanto las personas como lo sostiene la

Organización Internacional del Trabajo (OIT) constituyen el alma de la empresa. Por tanto la administración o gestión del talento humano viene a ser la parte fundamental de la conducción organizacional, luego esta actividad de la administración se apoya en la Psicología organizacional que es la aplicación de los conceptos y teorías psicológicas al ámbito de las organizaciones.

Según Chiavenato (2002) La gestión del talento humano, es el área más sensible en las organizaciones; tiene como finalidad integrar a los talentos de la organización orientándolos a una cultura participativa, transformar el trabajo haciéndolo significativo, agradable y motivador, crear un mecanismo de recompensas según el desempeño de los colaboradores y en base a los resultados alcanzados, evaluar el desempeño de los colaboradores, crear un plan de acción y darles una retroalimentación para poder sanear las falencias que se presentan, mantener una relación cordial con los colaboradores, sindicatos y comunidad en general, incentivando el desarrollo de la organización. La gestión del talento humano es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes que se deben considerar.

La psicología organizacional interviene de manera importante y significativa en la gestión del talento humano, porque ayuda a atender las siguientes actividades especializadas tales como; reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitación y entrenamiento, compensación y retribuciones, bienestar y servicio social, relaciones laborales, etc.

De todas estas actividades la evaluación de desempeño es la que se desarrollará en la investigación y detallaremos a continuación.

2) Evaluación de desempeño conceptos y definiciones

Para entender la evaluación de desempeño es importante precisar el concepto de evaluación y luego el de desempeño.

Respecto a la evaluación, el diccionario de la lengua española, señala que el término evaluar tiene como significado; a. Señalar el valor de algo. b. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. c. Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de alumnos o trabajadores. Se puede decir que evaluación, es el acto de dar valor, valorar, valorar, ponderar, calcular, sopesar, un hecho, un objeto o un sujeto en base a ciertos criterios.

En cuanto al desempeño en el trabajo, Chiavenato (2007) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. El desempeño alude a las actividades realizadas en el trabajo, tiene como sinónimos a otras palabras que son rendimiento, performance y desde la perspectiva de la psicología se denomina conducta laboral.

Al integrar ambos conceptos, la evaluación de desempeño se puede definir como el acto de dar valor a las conductas de trabajo de las personas que ocupan un puesto dentro de las organizaciones. Pérez (2009) cita los conceptos de evaluación de desempeño de tres autores; según Chiavenato, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro; mientras que para Gibson, La evaluación del desempeño es un proceso sistemático

mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro; finalmente para Baggini, la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

En el Ministerio de Salud del Perú (1999) consideran que la evaluación de desempeño personal, es un proceso técnico, sistemático y permanente, mediante el cual se aprecia el desenvolvimiento del trabajador en el desempeño de sus funciones, responsabilidades y en su conducta social, observada dentro de la organización. Consiste fundamentalmente en establecer un vínculo permanente de comunicación y retroalimentación entre dos personas, el jefe o superior y el trabajador, que tienen un propósito común, que es el logro de resultados efectivos de trabajo. Según Gil, Junca, Méndez y Meneses (2017), la evaluación de desempeño se puede considerar como un proceso sistemático de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia, con el que las personas llevan a cabo las actividades, los cometidos y las responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos. Finalmente Chiavenato (2002) considera el desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo y que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, de su potencialidad de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades. La evaluación de desempeño recibe denominaciones variadas como evaluación del mérito, evaluación de personal, informes de progreso,

evaluación de rendimiento individual o grupal, informe de eficiencia, etc. Y varía de una organización a otra.

Se considera que la evaluación de desempeño es un proceso dinámico, que incluye al evaluado y su gerente, representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual, es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias, o falta de entrenamiento y en consecuencia establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. Chiavenato (2007) cita e integra definiciones de otros autores y comenta; la evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo. Es la identificación, medición y administración del desempeño en la organización, la identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo, las actividades y áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo el sistema de evaluación. Si bien es cierto que mide el pasado pero sus resultados sirven para mirar el futuro. Por ello la evaluación de desempeño mide cómo se desempeñó un trabajador y permite ver su potencialidad a futuro.

3) Utilidad de la evaluación

Las evaluaciones del desempeño facilitan los programas de selección y desarrollo, porque mediante la evaluación de desempeño se puede verificar la idoneidad de dicho proceso. De igual manera, la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo puede determinarse evaluando cuán bien actuaron los empleados en su evaluación de desempeño. Las evaluaciones de desempeño también cumplen el propósito de proporcionar retroalimentación a los empleados sobre cómo percibe la organización su desempeño. Además, las evaluaciones del desempeño se utilizan como la base para distribuir las recompensas, determinar los incrementos en salario y otras recompensas.

Para Pérez (2009), los beneficios de la evaluación de desempeño son los siguientes:

- Ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, que a la vez mejora el desempeño.
- Refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación.
- Permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar.
- Detectar errores en el diseño del puesto, en la descripción de funciones y en la especificación de los requisitos o competencias básicas requeridas.
- Ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

- Permite detectar necesidades de seguridad, capacitación y entrenamiento.

Por su parte Segura (1988) denomina al desempeño, méritos y considera que la evaluación de desempeño o la evaluación de méritos, en esencia tiene por objeto obtener información sistemática sobre los atributos laborales de los trabajadores así como sobre su conducta general y rendimiento. Agrega, los datos logrados por esta vía pueden emplearse para varios propósitos, uno de los cuales es la concesión de compensaciones pecuniarias, que complementen los haberes primarios, es decir, a la parte de las remuneraciones que se otorga en función exclusiva de las exigencias y obligaciones de los puestos de trabajo. La retribución del buen desempeño busca tanto expresar el reconocimiento de la organización a los mejores colaboradores, como alentar a los demás a emularlos, generando así una espiral que apunta a elevar la actuación en conjunto.

Chiavenato (2002) considera que los principales beneficiarios de la evaluación de desempeño son el trabajador, el jefe, la empresa y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento.

2. *Beneficios para el subordinado*

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
- Conoce cuales son la expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Sabe qué medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y autocontrol.

3. *Beneficios para la empresa*

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción.
- Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

4) Factores que afectan la evaluación del desempeño

Los factores que pueden afectar el proceso de evaluación y la evaluación misma son variados, estos factores pueden ser propios de la organización como sus políticas, sus normas de trabajo, su cultura organizacional y su estilo de liderazgo. Al respecto Romero y Urdaneta (2009) citan a Bittel quién plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Estos autores también citan a Ghiselli, quién considera que el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, las habilidades y los rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

5) Métodos de evaluación de desempeño.

Existen varios métodos y técnicas de evaluación de desempeño y su aplicación depende de la decisión de la gerencia, del tamaño de la organización, de la complejidad de las operaciones, dependiendo de ello las organizaciones optan por cualquiera de los métodos lo importante es que asegure la objetividad, validez y confiabilidad de la evaluación del desempeño. Segura (ibid) considera que existen varios métodos de evaluación de desempeño, tales como:

- *Ordenación o jerarquización simple*, consiste en ordenar a los trabajadores desde el mejor hasta el peor y en base a ello se establece un ranking de posiciones.

- *Comparación por pares*, consiste en comparar de dos en dos a todos los trabajadores que componen una sección o área de trabajo, indicando en cada comparación quién es mejor entre los dos, hasta completar la totalidad de colaboradores.
- *Escalas de calificación*; este método consiste en traducir los conceptos u opiniones globales del calificador respecto a un individuo, en valores numéricos, utilizando para el efecto determinado tipo de instrumento, previamente se definen determinados atributos o factores de evaluación que sirven de criterios de evaluación.
- *Listas de verificación*, en este método se evalúa al empleado formulando respuesta a una lista de afirmaciones concernientes a los atributos personales y a las características de su actuación y rendimiento.
- *Selección forzosa*, se caracteriza porque se establecen aseveraciones sobre varios niveles de desempeño en varios factores o atributos, y en ellos el evaluador tendrá que elegir a aquellos donde mejor se ajusta la conducta y actuación del evaluado.
- *Incidentes críticos*; en este método se registran los hechos positivos y negativos del desempeño de los trabajadores, durante un periodo de tiempo, cuando llega la etapa de evaluación se revisa y en función a ello se establece un nivel de desempeño.

Asimismo señala que se pueden emplear los siguientes instrumentos; escalas gráficas, investigación de campo, escala de frases descriptivas y escalas de anclaje de conductas laborales. En la investigación se empleará

escalas de selección forzosa, porque se considerará diversas competencias clasificadas en varios niveles de desempeño.

6) Objetivos de la evaluación de desempeño

Los objetivos de la evaluación de desempeño son de 2 tipos, el principal o general y los secundarios o específicos.

El objetivo principal es: medir el desempeño de los trabajadores para mejorar los resultados de la organización

Los objetivos específicos son: en base a los resultados efectuar otras actividades complementarias tales como:

- Evaluar la idoneidad del individuo para el puesto.
- Efectuar programas de capacitación
- Efectuar programas de ascensos y desarrollo personal.
- Efectuar incentivos salariales.
- Estimar el potencial humano.
- Realimentar al personal para incentivar la mejora de su performance.

7) Errores en la evaluación de desempeño

Como en todo proceso humano pueden suscitarse problemas o errores en la ejecución de un proceso de evaluación de desempeño. Altuve y Serrano (1999) plantean que la evaluación de desempeño presenta algunas limitaciones, las cuales son imprescindibles tomar en consideración; estas limitaciones son:

- La evaluación de desempeño es considerada más como una fuente de información que como un método, lo que afecta la idoneidad de la evaluación.
- Se ve afectada por la precaria experiencia y la poca madurez del evaluador, por el estilo gerencial y el de supervisión, por la cultura organizacional, la estructura de la organización, y además por el listado de cualidades y metas deseadas que en realidad son poco probables de que existan.
- Los supervisores se niegan a dedicar largo tiempo para elaborar evaluaciones periódicas de sus empleados, porque les distrae de sus actividades principales.
- Se involucran las opiniones, prejuicios e impresiones personales del evaluador acerca de evaluado.
- Las evaluaciones, una vez realizados, son registradas archivadas y hasta olvidadas, no son consideradas como elementos de información para otras decisiones, como capacitación, promoción, ascensos o rotaciones de personal.
- Se considera a veces más como elemento para otorgar incentivos y compensaciones dejando de lado el aspecto esencial que es ver el nivel de eficiencia del trabajador.

Señala que estas limitaciones presentes en la evaluación de desempeño, pueden originar algunos juicios equivocados en consecuencia a decisiones erróneas.

8) Errores de los evaluadores en la evaluación de desempeño

Por otra parte, así como existen limitaciones en el uso apropiado de la evaluación de desempeño, durante su ejecución, también ocurren varios errores que es bueno tener en cuenta para minimizarlos, Según Gil, Junca, Méndez y Meneses (2017) y Segura (1988), los principales errores en que se incurre en la ejecución de la evaluación de desempeño son los siguientes:

- a. **Carencia de objetividad:** Las evaluaciones de desempeño que toman como criterio principal las características o atributos personales, puede llevar a que los resultados en el rendimiento se vean afectados, es decir se aprecien más a la persona que a su trabajo.
- b. **Efecto del Halo:** El evaluador sobre la base de un único factor y no en base a aspectos específicos de comportamiento, da una calificación global, positiva o negativa a un empleado. El evaluador debe tratar de ser objetivo en evaluar el factor u objetivo en concreto.
- c. **Indulgencia o benevolencia:** La indulgencia es conceder calificaciones altas no merecidas por el trabajador, el evaluador es muy benévolo y ofrece altas calificaciones que no corresponden a la realidad.
- d. **Rigor:** El rigor es apreciar inadecuada y exigentemente el desempeño de un trabajador, o evaluar con más severidad que como lo hace la organización. Otorga puntajes bajos a un buen trabajo.
- e. **Prejuicios Personales:** Son ideas que posee el evaluador de sus empleados acerca de aspectos ajenos al desempeño o trabajo tales como

como: raza, sexo, religión, etc. Y estos ejercen influencia sobre la evaluación.

- f. **Tendencia Central:** Es la tendencia por parte del evaluador de solo calificar en la categoría media de la escala, clasificando de forma indebida a los empleados. No discrimina los buenos o bajos desempeños, solo por evitar conflictos a todos les califica en niveles intermedios.
- g. **Error Universal:** El evaluador capta la realidad de acuerdo a la educación recibida, su carácter, o su personalidad y esto distorsiona su manera de ver las cosas y afecta la evaluación objetiva y justa.

9) **Proceso y procedimiento de la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es una actividades administrativa que tiene diversas etapas por ello se denomina proceso, como todo proceso tiene un inicio y un fin. Alles (2002) señala que los pasos más genéricos del proceso de evaluación de desempeño son los siguientes:

- 1) Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. La evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- 2) Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- 3) Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Asimismo sostiene que el análisis de la gestión o el desempeño de una persona tienen a su vez tres momentos diferentes:

- 1) *Etapa inicial*: es para la fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para los objetivos de la entidad. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos.
- 2) *Etapa intermedia*; es la etapa de evaluación del progreso, antes de llegar al periodo final de evaluación, generalmente un año, es aconsejable establecer con cierta periodicidad, por ejemplo cada tres meses, cada cuatro meses o cada seis, una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos. En las reuniones deben analizarse el grado de cumplimiento de factores (en relación con el comportamiento o las competencias), según el método de evaluación elegido por la empresa.
- 3) *Etapa final*; son las reuniones finales de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias – por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos de los que informa a dos jefes diferentes- será evaluada por ambos jefes; si el empleado es transferido de área, de plaza o ciudad durante el año, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.

10) Competencias y criterios de evaluación de desempeño

Arnold y Randall (2012) sostienen que respecto a la evaluación de desempeño yacen dos preguntas fundamentales, ¿Qué queremos decir con desempeño en el trabajo? y ¿Cómo lo medimos? Esto se ha llegado a conocer como “el problema de los criterios.” Los criterios se refieren a los factores, los elementos o las competencias que se debe evaluar. Los criterios o factores, son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas, sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar los criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

Alles (2002) cita a Gómez Mejía, quien sostiene que es mejor adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento; la ventaja reside en que los criterios o las pautas de rendimiento utilizados, son hechos concretos y específicos de conductas que se pueden realizar (o evitar) si se quiere tener éxito en el trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y controla sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no tendrá “grandes sorpresas”.

En base a los conceptos enunciados se concluye que en el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de “producción”, y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma

manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas es conveniente administrarlo también con datos, pero con datos que provienen de hechos concretos, objetivos y verificables.

Respecto a las competencias que se deben evaluar Arnold y Randall (2012) citan a Campbell y Bartram quienes en diversas investigaciones han definido los siguientes criterios o competencias de evaluación que son más usadas por las organizaciones:

Campbell, considera los siguientes criterios de evaluación de desempeño:

- Habilidad para la tarea fundamental específica del puesto
- Habilidad para la tarea específica del puesto
- Comunicación oral y escrita
- Demostrar esfuerzo
- Mantener la disciplina
- Facilitar el desempeño de pares/equipo
- Supervisión/liderazgo
- Decisiones/administración

Bartram, considera los siguientes criterios de evaluación de desempeño.

- Emprendedor y desempeño
- Interacción y presentación
- Analizar y reportar

- Crear y conceptualizar
- Adaptación y enfrentar
- Apoyar y cooperar
- Liderazgo y decisión
- Organizar y ejecutar

Otro estudioso como Segura (1988) considera que los criterios o factores de evaluación de los méritos, se puede dividir en tres campos genéricos que a su vez están compuestos por otros más específicos que son los siguientes:

1. **Atributos laborales específicos**, son las competencias que tiene el trabajador respecto al trabajo, sus funciones, tareas y responsabilidades, considera los siguientes indicadores:

a. *Conocimiento del trabajo*; que se refiere al nivel con que conoce lo que debe hacer y los resultados que se espera y en qué medida lo hace bien.

b. *Habilidades*; son los conocimientos, competencias y destrezas con que realiza sus tareas.

c. *Liderazgo*; si tiene y aplica la autoridad, el mando e influye sobre los subordinados.

d. *Capacidad de organización*; si distribuye y administra adecuadamente los recursos materiales, económicos y humanos que le asignan para su trabajo.

2. **Rasgos personales y conductas generales**, son las cualidades o atributos propios de la persona como trabajador y considera los siguientes indicadores:

a. *Asistencia*; se evalúa el récord de asistencia y el índice de faltas o inasistencias al trabajo.

b. *Puntualidad*; es la puntualidad para llegar y retirarse del trabajo, así como para el cumplimiento de las metas.

c. *Cooperación*; el grado de apoyo y colaboración que brinda en el trabajo a los compañeros de trabajo.

d. *Responsabilidad*; es la manera como cumple con sus responsabilidades, tareas y objetivos que le encomiendan.

3. **Resultados del trabajo**, son aquellos objetivos y metas que logra en su puesto de trabajo, no solo es el cumplimiento de funciones, sino todo aquello que logra en el puesto, pueden ser económicos, materiales o de tiempo, considera los siguientes indicadores:

a. *Cantidad de trabajo*; mide en cantidades los resultados, puede ser dinero, rentabilidad, productividad, etc.

b. *Calidad de trabajo*; es el grado de eficiencia, pulcritud, belleza de los productos o servicios que produce o brinda.

c. *Costos*; son los ahorros que logra o la rentabilidad que obtiene.

d. *Efectividad*; es cuando logra los objetivos en los plazos y las cantidades deseadas.

e. *Oportunidad*; es cuando logra las metas dentro de los plazos y en el momento que se necesita o desea.

f. *Uso de equipos, materiales y dinero*; es el buen uso que da a las máquinas, herramientas, materia prima, insumos y dinero.

11) La evaluación de desempeño en la administración pública

Guinart (2003) afirma que la razón fundamental por la cual la evaluación del desempeño importa es porque hace posible la asignación de responsabilidades, las cuales están en el corazón del sistema de gestión pública. Considera a la responsabilidad pública como parte de un “contrato originario” entre los ciudadanos y su gobierno en cualquier sociedad democrática; en ella los ciudadanos conceden a sus gobiernos un alto nivel de control sobre sus vidas, permitiendo que el gobierno se lleve parte de sus ingresos (a través de impuestos) y que limite su libertad (a través de la ejecución de las leyes y las regulaciones). Sin embargo, en la mayoría de los casos, los ciudadanos respetan este control y lo agradecen, ya que lo prefieren a vivir en un mundo anárquico. Pero los ciudadanos esperan, a vez, que los gobiernos sean responsables por el modo en como ejercen su poder. Por ello, podemos afirmar que la responsabilidad hacia los ciudadanos les devuelve el poder, y ésta es la contraparte del contrato: no quieren dar a los gobiernos completa libertad para utilizar el poder en el modo que ellos elijan, es decir, no se les debe permitir el abuso de poder que irá siempre en contra del “interés público o general”. Por tanto, supervisar e informar sobre el desempeño de las actuaciones públicas es una de las formas en las que los gobiernos se presentan responsables ante sus ciudadanos.

En la gestión pública es importante conocer como se está logrando los objetivos, es decir cómo se vienen dando los resultados, cómo estamos atendiendo a los ciudadanos, cuál es la productividad o eficiencia de los trabajadores, cual es la calidad del producto o servicio que se ofrece, todo ello obliga a efectuar la evaluación del desempeño de los servidores públicos. Para responder a estos temas Guinart (ibid) dice que existen tres elementos claves relacionados con el desempeño de las instituciones públicas que, en consecuencia, definen tres áreas distintas donde el desarrollo de sistemas de indicadores resulta importante. Dichas áreas son: el desempeño operativo, el desempeño financiero y el desempeño de la congruencia. Pero a criterio del investigador debería agregarse uno más que es muy importante, el desempeño en la prestación del servicio.

a. *El desempeño operativo*; incluye cuatro elementos que, como veremos, forman parte de un conjunto más amplio de atributos que se precisan evaluar en la gestión pública:

- **Relevancia:** los indicadores deben tener sentido para analizar los problemas a los cuales se supone que va dirigido.
- **Efectividad:** deben evaluar el grado de obtención de los objetivos
- **Eficiencia:** en relación con el coste de obtener los resultados deseados; un programa que alcanza un determinado nivel de resultados al menor coste que la mejor alternativa posible se está desempeñando al nivel más alto de eficiencia.
- **Integridad:** en relación con la capacidad del programa para continuar dando los resultados perseguidos a lo largo del tiempo; factores restrictivos están

relacionados con la disponibilidad en el tiempo de los recursos humanos y materiales.

- b. *El desempeño financiero*; cubre dos cuestiones: existe una ejecución presupuestal conforme a lo presupuestado, y verificar que los asuntos financieros se están gestionando de acuerdo con los principios y controles de la gestión financiera.
- c. *El desempeño de la congruencia*; tiene que ver con la implantación de programas que estén en sintonía con leyes, autoridades, políticas, regulaciones, estándares de conducta aceptada relevante, etc.
- d. *El desempeño en la prestación del servicio*; que está referida a la forma como se atiende y trata al público, a la oportunidad de atención a las gestiones y la honestidad con que se brinda el servicio.

Para la investigación se consideraría el desempeño operativo y en la prestación del servicio porque tienen que ver con el desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.

12) Evaluación de desempeño en la entidad pública investigada.

En la entidad pública investigada se adoptó la decisión de efectuar la evaluación de desempeño teniendo en cuenta lo considerado el párrafo anterior y lo mencionado en la realidad problemática. El gerente a su vez consideró que la evaluación de desempeño debía hacerse bajo los conceptos actuales que considera la evaluación de desempeño por competencias. Las competencias son la suma de educación, conocimientos, habilidades, valores y experiencia de cada persona, manifestada en su comportamiento y que está

causalmente relacionada a un estándar de efectividad en un trabajo o situación la misma que fue establecida en la Directiva DIR-SSGPR-DP-020 de la entidad.

Las competencias más importantes que se definieron y se emplearon en la evaluación de desempeño de los trabajadores de la entidad gubernamental según los niveles ocupacionales son las siguientes:

A. Competencias de evaluación para directivos (jefes y gerentes)

- a. Planificación y organización,** es la capacidad de determinar eficientemente las metas y prioridades de su tarea o proyecto, determinando plazos, tareas y recursos.
- b. Innovación.** es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el puesto.
- c. Liderazgo de equipos,** es la capacidad para dirigir un equipo de trabajo hacia el logro de las metas propuestas. Implica guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes. Conocimiento de las aspiraciones, fortalezas y limitaciones del equipo.
- d. Pensamiento estratégico,** es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las fortalezas y debilidades de su propia Institución a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad de gestionar de acuerdo a los lineamientos de la Política Socio Laboral.

B. Competencias de evaluación para personal Administrativo

- a. Comunicación efectiva,** es la capacidad de escuchar activamente a los demás y compartir ideas e información con efectividad, así como sentido de oportunidad, creando un ambiente que facilita la comunicación efectiva en el entorno en el cual se actúa.
- b. Credibilidad Técnica;** Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.
- c. Pensamiento analítico;** Capacidad cognitiva o habilidad para percibir y resolver problemas a partir de la desagregación de sus componentes o identificando sus implicancias a fin de compararlas y evaluarlas para establecer prioridades.
- d. Trabajo en Equipo,** Es la capacidad para desarrollar efectivas relaciones internas de trabajo para participar activamente y de manera conjunta con otros colaboradores en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del grupo.

C. Competencias de evaluación para personal Operativo

- a. Conocimiento del puesto,** es la capacidad de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprensión de principios conceptos, normas, requisitos etc., necesarios para desempeñar las tareas del puesto con criterio y discrecionalidad.
- b. Orientación al servicio,** es la vocación y el deseo de satisfacer a los demás, con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas; incluso ir más allá de sus expectativas explícitas.

- c. Trabajo en Equipo,** Es la capacidad para desarrollar efectivas relaciones internas de trabajo para participar activamente y de manera conjunta con otros colaboradores en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del grupo.
- d. Productividad,** es la habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.

2.3 Definición de términos básicos

Competencia laboral; en la investigación se considera como el conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes que posee un trabajador y lo hace idóneo para desarrollar tareas, funciones y lograr resultados en su puesto de trabajo. Los especialistas también lo llaman factores o criterios laborales.

Competencias de evaluación; es el conjunto de habilidades, destrezas y recursos que requiere un puesto de trabajo, el cual sirve para verificar si el trabajador lo posee en el ejercicio de sus labores o desempeño. Las competencias varían según los grupos ocupacionales. A las competencias también se les llama atributos, criterios o factores de evaluación.

Desempeño laboral; conjunto de conductas que desarrolla un trabajador en su puesto de trabajo, en base a las funciones, tareas y responsabilidades establecidas en la organización. Se puede desagregar en varios aspectos a los cuales se les llama factores o criterios de desempeño.

Entidad gubernamental; se denomina a cualquier repartición del estado, expresado en otros términos, es una dependencia de algún ministerio u organismo autónomo del estado. También se le llama organismo o entidad estatal, se le usa como sinónimos indistintamente.

Evaluación de desempeño; es un proceso que consiste en asignar valor al trabajo que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, se utiliza para determinar si el trabajo que realiza el colaborador, es de acuerdo a los estándares requeridos y sirve para asignar gratificaciones o incentivos, programar capacitaciones, efectuar rotaciones de puesto, proponer ascensos y promociones, etc. La evaluación de desempeño se hace considerando varios factores o competencias que debe cumplir el trabajador que ocupa un puesto de trabajo y estos tienen niveles o categorías de desempeño que va desde malo hasta excelente.

Grupos ocupacionales; es la agrupación de puestos de trabajo según ciertas características afines, en la investigación se consideran tres grupos ocupacionales; directivos, administrativos y operativos. Los *directivos* son los gerentes y jefes que lideran determinadas unidades de trabajo, requieren educación superior universitaria, los *administrativos* son los de nivel intermedio, desarrollan las tareas de apoyo, pueden ser profesionales especialistas o técnicos calificados de nivel de educación superior técnica, los *operativos* son puestos de trabajo muy rutinarios y mecánicos, requieren niveles educativos básicos.

Categorías de desempeño; constituyen el grado de eficiencia o productividad que despliegan o logran los trabajadores en una competencia, existen 5 niveles de dominio 1= bajo, 2 = medio bajo, 3= medio alto, 4= alto y 5= superior.

Régimen laboral; es un conjunto de normas legales, que legislan sobre la relación laboral entre empleador y trabajador. En la investigación se consideran tres regímenes laborales que corresponden a diferentes épocas y gobiernos que la implementaron. DL 276 dado en el gobierno del Belaúnde, el DL 728, dado en el gobierno de Fujimori y el DL 1057, dado en el gobierno de Humala.

CAPITULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Formulación de la hipótesis principal e hipótesis específicas

3.1.1 Hipótesis principal

El nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad del estado es alto.

3.1.2 Hipótesis específicas

- 1) Existen diferencias en el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal, según sexo.
- 2) Existen diferencias en el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal, según el grupo ocupacional al que pertenecen.
- 3) Existen diferencias en el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según el régimen laboral al que pertenecen.
- 4) Existen diferencias en el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según las áreas funcionales en la que laboran.

- 5) Existen diferencias en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la entidad estatal según los grupos ocupacionales y sus respectivas competencias de evaluación.

3.2 Variables; definición conceptual y operacional de la variable

3.2.1. Definición Conceptual de la Variable: Desempeño Laboral

Desde la perspectiva de la Psicología Organizacional el desempeño laboral es el conjunto de conductas laborales que desarrolla el trabajador en su puesto de trabajo, implica un conjunto de comportamientos que se orientan a alcanzar los objetivos y metas que demanda el puesto de trabajo dentro de la organización.

Desde el enfoque administrativo es el cumplimiento de sus funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones de la entidad. El desempeño puede ser bueno regular o malo, lo cual afecta la eficiencia y la productividad del puesto de trabajo y a la vez afecta el rendimiento del área funcional y de la entidad en conjunto.

3.2.2. Definición Operacional de la Variable: Desempeño Laboral

Desempeño laboral es una variable cualitativa, que representa las actividades, tareas, roles y responsabilidades, que asume el trabajador en el ejercicio de sus funciones, en su respectivo puesto de trabajo; se mide a través del formato de evaluación de desempeño de la entidad. Existen varios formatos según el nivel ocupacional que ocupa el trabajador y del mismo modo las competencias de evaluación también son diferentes según el grupo ocupacional.

3.2.3. Operacionalización de la variable desempeño laboral

Las competencias para cada uno de los grupos ocupacionales son los que se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 1: Competencias o factores de evaluación del Grupo Ocupacional Directivos

Competencias de desempeño (Factores)	Niveles de dominio - Categorías de desempeño				
	1 Bajo	2 Medio bajo	3 Medio alto	4 Alto	5 Superior
1. Planificación y Organización					
2. Innovación					
3. Liderazgo de Equipos					
4. Pensamiento Estratégico					

Tabla 2: Competencias o factores de evaluación del Grupo Ocupacional Administrativos

Competencias de desempeño (Factores)	Niveles de dominio - Categorías de desempeño				
	1 Bajo	2 Medio bajo	3 Medio alto	4 Alto	5 Superior
1. Comunicación efectiva					
2. Credibilidad técnica					
3. Pensamiento analítico					
4. Trabajo en equipo					

Tabla 3: Competencias o factores de evaluación del Grupo Ocupacional Operativos

Competencias de desempeño (Factores)	Niveles de dominio - Categorías de desempeño				
	1 Bajo	2 Medio bajo	3 Medio alto	4 Alto	5 Superior
1. Conocimiento del puesto					
2. Orientación al servicio					
3. Trabajo en equipo					
4. Productividad					

CAPITULO IV

METODOLOGIA

4.1. Diseño metodológico

La investigación utilizó la metodología cuantitativa, porque según Hernández, Fernández y Baptista (2006) se caracteriza por hacer uso de las técnicas matemáticas y estadísticas para la recopilación y el procesamiento de los datos, se utilizan muestras de muchas personas para recabar los datos, usa fundamentalmente el método hipotético deductivo, es decir los resultados se deducen de la información obtenida de un elevado número de personas.

La investigación es de nivel descriptivo, Arbaiza (2014) dice que un estudio descriptivo se caracteriza por describir detalladamente, las propiedades o atributos más importantes de la variable o fenómeno investigado. Asimismo Sánchez y Reyes (2015) coinciden en que la investigación descriptiva describe las manifestaciones, las partes y las cualidades más importantes de un evento dentro de un tiempo y espacio; también describe el estado y la situación actual del hecho estudiado, en otros casos considera también las causas y/o las consecuencias del hecho o variable en estudio.

Por otra parte la investigación es de tipo no experimental porque no controla ni manipula variables y es ex – post facto, porque se toman los datos de la variable cuando esta ya ocurrió.

La técnica para la recopilación de la información será tipo encuesta y el instrumento a utilizar será el formato de evaluación de desempeño laboral, de ser pertinente se utilizará adicionalmente la técnica de la observación.

4.2. Población y muestra

La población del estudio está conformada por los trabajadores dependientes de la entidad estatal. De acuerdo a la información brindada por la entidad, el total de los trabajadores de la población es de 330 trabajadores que laboran en Lima, de la cual se tomó una muestra de 223 trabajadores. El método de muestreo fue intencional, estratificada y por racimos; según Carrasco (2009) una muestra es intencional porque el investigador elige según su interés a las unidades de muestreo (sujetos-trabajadores) que constituyan los elementos más representativos de la población, y es la técnica estratificada por racimos, porque se toma un conjunto de unidades de muestreo (trabajadores), según el estrato ocupacional y por grupos ocupacionales y segmentados según puesto de trabajo.

4.3. Recolección de la información – Técnicas e instrumentos

La recolección de la información se hizo fundamentalmente mediante la técnica de encuesta y utilizando como instrumento de medición, los formatos de evaluación de desempeño de la entidad, los cuales se muestran en los Anexos 2, 3 y 4 respectivamente; los cuales fueron diseñados según las características propias de la entidad, se agrupó en tres grupos ocupacionales; se determinó las competencias o factores de evaluación más apropiados para cada grupo ocupacional, se hizo una aplicación preliminar para verificar la validez y confiabilidad de los instrumentos, mediante las pruebas y los ajustes estadísticos

pertinentes, una vez comprobada la validez y confiabilidad se corrigieron los instrumentos de evaluación de desempeño para su aplicación definitiva. En el Anexo 06 se explica en detalle el procedimiento de verificación de la validez y confiabilidad.

4.4. Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento de la información se efectuó siguiendo los siguientes procedimientos genéricos:

- Verificación de la corrección de las respuestas en los formatos de evaluación de desempeño.
- Elaboración de la matriz de datos.
- Cargado de los datos en la matriz de datos.
- Elaboración de las tablas de frecuencias.
- Análisis de los resultados en cada uno de los ítems, indicadores y dimensiones.
- Interpretación y discusión de los resultados.
- Elaboración del informe de la investigación.

Para la administración de estos procedimientos se empleó el paquete estadístico SPSS y Excel, según las necesidades que presentó de la investigación.

4.5. Aspectos éticos

Se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos éticos:

- Se solicitó la autorización a la entidad estatal para efectuar la investigación.
- Se tuvo el consentimiento informado de las personas evaluadas.

- Se dio a conocer los motivos y los resultados de la investigación a la entidad para que pueda tomar conocimiento y adoptar decisiones correctivas si son pertinentes.
- Se respetó la privacidad de las evaluaciones y el anonimato de los evaluadores.
- Se informó al personal y a la gerencia de la entidad estatal, los resultados de la investigación, manteniendo la reserva de la información y la confidencialidad de las respuestas proporcionadas por los evaluadores.

CAPITULO V

RESULTADOS, ANALISIS, DISCUSION Y COMPROBACION DE HIPOTESIS.

5.1. PRESENTACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

5.1.1. Evaluación de desempeño general de la entidad estatal

En la medición del desempeño laboral de los trabajadores de la entidad estatal, se halló lo siguiente.

Tabla 4 Nivel de desempeño total en la entidad gubernamental

Nivel	Trabajadores	%
Superior	7	3
Alto	157	71
Medio alto	54	24
Medio bajo	5	2
Total	223	100

De acuerdo a la Tabla 4, se observa que la mayoría de los trabajadores (71%) tiene un desempeño que se ubica en la categoría alto, luego un grupo menor (24%) tiene un desempeño de categoría medio alto y luego hay dos grupos menores, uno del (3%) que tiene un desempeño superior y el otro grupo menor (2%) que tiene un desempeño medio bajo. De acuerdo a estos datos se podría

considerar que el desempeño de los trabajadores de la entidad estatal se ubica en la categoría alto.

5.1.2. Nivel de desempeño según sexo, grupo ocupacional, áreas y régimen laboral

a. Nivel de desempeño según sexo

Tabla 5 Nivel de desempeño según la variable sexo.

Nivel de Desempeño	Mujeres		Hombres	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Superior	3	5	4	3
Alto	45	75	112	69
Medio alto	11	18	43	26
Medio bajo	1	2	4	2
Total	60	100	163	100

Como se observa en la Tabla 5; del total de 223 trabajadores, 60 son mujeres y 163 son hombres, la proporción es de 2.5 hombres por cada mujer.

Del total de mujeres una mayoría significativa (75%) de las damas de la entidad tiene un nivel de desempeño alto, (18%) tienen un nivel de desempeño medio alto, un grupo minoritario (5%) tiene un nivel de desempeño superior, el (2%) de trabajadores, tienen un nivel de desempeño medio bajo. Respecto a los hombres una mayoría significativa (69%) de los varones de la entidad tiene un nivel de desempeño alto, (26%) tienen un nivel de desempeño medio alto, un grupo minoritario (3%) tiene un nivel de desempeño superior, otro grupo minoritario (2%), tienen un nivel de desempeño medio bajo. De acuerdo a los datos mostrados, los niveles de desempeño entre hombres y mujeres son casi similares, con diferencias leves tales como que en el nivel de desempeño medio alto el

porcentaje de las mujeres es más alto (75%) que el de los hombres (69%), igualmente en el nivel de desempeño medio bajo el (18%) de las mujeres se ubican en este nivel; mientras que el 26% de hombres se ubican en este nivel de desempeño.

b. Nivel de desempeño según grupos ocupacionales

Tabla 6 Nivel de desempeño según los grupos ocupacionales

Nivel de Desempeño	Operativos		Administrativos		Directivos	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Superior	0	0	7	6	0	0
Alto	57	59	92	79	8	89
Medio alto	35	36	18	15	1	11
Medio bajo	5	5	0	0	0	0
Total	97	100	117	100	9	100

En la Tabla 6 se puede apreciar que en el grupo ocupacional operativo, una mayoría importante (59%) de los trabajadores de la entidad estatal tiene un nivel de desempeño alto, otro grupo importante (36%) tiene un nivel de desempeño medio alto y solo el 5% tiene un nivel de desempeño medio bajo. En cuanto al nivel ocupacional administrativo un grupo muy significativo (79%) tiene un nivel desempeño alto, otro grupo menor (15%) tiene un nivel de desempeño medio alto y un grupo minoritario (6%) tiene un nivel desempeño superior. En cuanto al grupo ocupacional de los directivos, un grupo importante (89%) tiene un nivel de desempeño alto, y otro grupo menor (11%) tiene un nivel de desempeño medio alto, no hay personas en este grupo ocupacional que tienen desempeño bajo, ni superior. Comparativamente en base a los datos se puede apreciar que el grupo ocupacional de los administrativos tiene un mejor

desempeño que la de los directivos y los operativos y la de los directivos es superior a la de los operativos.

c. Nivel de desempeño según régimen laboral

Tabla 7 Nivel de desempeño según régimen laboral

Nivel de Desempeño	DL 276		DL 728		DL 1057	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Superior	1	3	5	4	1	2
Alto	18	49	88	73	51	77
Medio alto	16	43	24	20	14	21
Medio bajo	2	5	3	3	0	0
Total	37	100	120	100	66	100

De acuerdo a lo que se observa en la Tabla 7, existen tres tipos de régimen laboral en las que trabajan los colaboradores de la entidad estatal. En el primer tipo de régimen laboral que corresponde al Decreto Legislativo 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público que data de 1984, el 49% de trabajadores de este régimen laboral tiene un nivel de desempeño alto, el 43% tiene un nivel de desempeño medio alto, 5% tienen un nivel de desempeño medio bajo y el 3% tienen un nivel de desempeño superior. En el segundo tipo de régimen laboral que pertenece al Decreto Legislativo 728, Ley de Fomento del Empleo, que data de 1991, el 73% de colaboradores de este régimen laboral tiene un nivel de desempeño alto, el 20% tiene un nivel de desempeño medio alto, 4% tienen un nivel de desempeño superior y el 3% tienen un nivel de desempeño medio bajo. En el tercer tipo de régimen laboral que pertenece al Decreto Legislativo 1057, Contratación Administrativa de Servicios (CAS) que data de 2008, el 77% de colaboradores de este régimen

laboral tiene un nivel de desempeño alto, el 21% tiene un nivel de desempeño medio alto, 2% tienen un nivel de desempeño superior y ninguno tiene un nivel de desempeño bajo. A tenor de los datos mostrados se observa que los trabajadores del DL 276, tienen un leve pero menor nivel de desempeño respecto a los del DL 728 y los éste régimen (DL 728) tienen un nivel de desempeño levemente menor, que los del DL 1057.

5.1.3. Nivel de desempeño por áreas funcionales

Para presentación del desempeño por áreas funcionales que se muestran a continuación, tiene una ligera variación en su modo de presentación, debido a la cantidad de áreas funcionales que se estudian.

En esta parte se muestran el desempeño de los trabajadores por cada área funcional de la entidad, dicho de otro modo se presenta el desempeño en cada una de las dependencias de la entidad estatal de acuerdo a su estructura organizacional. La cantidad de trabajadores varía en cada dependencia, algunas áreas tienen un elevado número de trabajadores otras solo algunos trabajadores.

Tabla 8 Nivel de desempeño por áreas funcionales

Áreas funcionales	Medio bajo	%	Medio alto	%	Alto	%	Superior	%	Total
Contabilidad y Finanzas	0	0	1	8	12	92	0	0	13
Logística	0	0	2	8	22	92	0	0	24
Operaciones	5	5	44	40	62	56	0	0	111
Recursos Humanos	0	0	2	14	10	71	2	14	14
Dir. Tec. Inf. y Sistemas	0	0	1	8	11	92	0	0	12
Dir. Telecomunic.	0	0	0	0	9	100	0	0	9
Administración	0	0	1	11	8	89	0	0	9
Dir. Bien Acción Social	0	0	0	0	5	100	0	0	5
Secretaría General	0	0	3	20	12	80	0	0	15
Ofic. de Ap. y Control	0	0	0	0	6	55	5	45	11
Total	5	2	54	24	157	70	7	3	223

Al verificar los resultados de la Tabla 8, se observa que hay más trabajadores en el área de Operaciones (111), seguido del Área de Logística (24), Secretaría General (15), Recursos Humanos (14), Contabilidad y Finanzas (13), Dirección de Tecnologías de la Información y Sistemas (12), las Oficinas de Apoyo y Control (11), en Administración (9), en la Dirección de Telecomunicaciones (9) y en la Dirección de Bienestar y Acción Social (5). Cabe precisar que para fines de la investigación en las Oficinas de Apoyo y Control se agrupan a los trabajadores de oficinas de Asesoría Jurídica, de Control Interno y de Planeamiento.

En cuanto a los resultados en la mayoría de las dependencias de la entidad estatal, la mayor concentración porcentual se agrupa en la categoría de desempeño alto, en el caso de las áreas de la Dirección de Telecomunicaciones y la Dirección de Bienestar y Acción social la categoría de desempeño alto, es al

100% de sus colaboradores; luego siguen las áreas de Contabilidad y Finanzas, Logística y la Dirección de Tecnología de la Información y sistemas en donde la categoría de desempeño alto abarca al 92% de trabajadores; luego siguen Administración con 89% y la Secretaría General con 80%; más atrás otras áreas presentan categorías altas de desempeño pero en menor porcentaje. También en el área de Operaciones se registran 40% de personas que tienen una categoría de desempeño medio alto, seguida de la Secretaría general con 20% y Recursos Humanos con 14% y Administración 11%, más atrás están Contabilidad y Finanzas, Logística y la Dirección de Tecnología de la Información y Sistemas con el 8% respectivamente. El área de Operaciones es la única dependencia donde se registran niveles de desempeño bajos con un 5% de trabajadores y en lo que respecta al nivel de desempeño superior solo en el área de Recursos Humanos 14% de trabajadores alcanzan ese nivel y en las Oficinas de Apoyo y Control (Asesoría Jurídica, Planeamiento y Control Interno) se registran el 45% de trabajadores con desempeño de categoría superior. De acuerdo a los datos mostrados en todas las áreas hay una gran cantidad de trabajadores tienen un desempeño de categoría alto y medio alto, sólo en el Área de Operaciones se observa que las categorías de desempeño se distribuyen en las categorías medio bajo, medio alto y alto, no hay ninguno en la categoría superior.

5.1.4. Niveles de desempeño por grupos ocupacionales y competencias de evaluación.

a. Niveles de desempeño por competencias de evaluación en el nivel ocupacional operativos.

Tabla 9 Niveles de desempeño por competencias específicas en el grupo ocupacional Operativos

Factores de Desempeño	Niveles de desempeño en el grupo ocupacional Operativos								Total
	Medio bajo	%	Medio Alto	%	Alto	%	Superior	%	
Conoc. del Puesto	0	0	18	19	44	45	35	36	97
Orient. al Servicio	1	1	21	22	39	40	36	37	97
Trabajo en Equipo	3	3	30	31	42	43	22	23	97
Productividad	5	5	35	36	48	49	9	9	97
Total	5	5	35	36	57	59	0	0	97

De acuerdo a los datos que se muestran en la Tabla 9, las competencias de desempeño evaluados en el grupo ocupacional Operativos, fueron los siguientes; conocimiento del puesto, orientación al servicio, trabajo en equipo y productividad. En este grupo ocupacional se observa que en el factor conocimiento del puesto, el 36% de trabajadores tienen un desempeño en la categoría superior, el 45% alcanza una categoría de desempeño alto, y el 18% tiene una categoría de desempeño medio alto. En el factor orientación al servicio los niveles de desempeño son similares al factor anterior porque el 37% de trabajadores tienen un desempeño superior, el 40% un nivel de desempeño alto, y el 22% tiene un nivel de desempeño medio alto y solo el 1% se ubica en el nivel medio bajo. En el factor trabajo en equipo se observa que el 23% de trabajadores tienen un desempeño superior, el 43% un nivel de desempeño alto, y el 31% tiene un nivel de desempeño medio alto y solo el 3% se ubica en el nivel medio bajo. En lo que corresponde al factor Productividad el 9% de trabajadores tienen un desempeño superior, el 49% un nivel de desempeño alto, y el 36% tiene un nivel de desempeño medio alto y solo el 5% se ubica en el nivel medio bajo. De acuerdo a los datos se puede inferir que los trabajadores

operativos tienen buen desempeño porque conocen sus funciones es decir su puesto de trabajo, tienen orientación al servicio y trabajan en equipo pero decaen levemente en su productividad.

b. Niveles de desempeño por competencias de evaluación en el nivel ocupacional Administrativos.

Tabla 10 Niveles de desempeño por competencias específicas en el grupo ocupacional Administrativos.

Factores de Desempeño	Niveles de desempeño en el grupo ocupacional administrativos								
	Medio bajo	%	Medio Alto	%	Alto	%	Superior	%	Total
Comunic. efectiva	0	0	9	8	63	54	45	38	117
Credibil. Técnica	0	0	8	7	55	47	54	46	117
Pens. Analítico	0	0	11	9	61	52	45	38	117
Trabajo en Equipo	0	0	11	9	61	52	45	38	117
Total	0	0	18	15	92	79	7	6	117

De acuerdo a los datos que se muestran en la Tabla 10, las competencias de desempeño evaluados en el grupo ocupacional Administrativos fueron; comunicación efectiva, credibilidad técnica, pensamiento analítico y trabajo en equipo. Se aprecia que en el factor comunicación efectiva el 38% de trabajadores tienen un desempeño de categoría superior, el 54% una categoría de desempeño alto, y el 8% tiene una categoría de desempeño medio alto. En el factor credibilidad técnica los niveles de desempeño son algo mejores respecto a la competencia anterior, porque el 46% de trabajadores tienen un desempeño superior, el 47% una categoría de desempeño alto, y el 7% tiene una categoría de desempeño medio alto y solo el 1% se ubica la categoría medio bajo. En el factor pensamiento analítico y trabajo en equipo, los resultados son similares, ya

que el 38% de trabajadores tienen un desempeño superior, el 52% un nivel de desempeño alto, y el 9% tiene un nivel de desempeño medio alto. De acuerdo a los datos se puede inferir que los trabajadores administrativos se comunican de manera efectiva, tienen conocimiento técnico del puesto de trabajo por lo que la credibilidad técnica se encuentra en nivel superior y alto; asimismo poseen un elevado pensamiento analítico y trabajan en equipo de manera efectiva.

c. Niveles de desempeño por competencias de evaluación en el nivel ocupacional Directivos.

Tabla 11 Niveles de desempeño por competencias específicas en el grupo ocupacional Directivos.

Factores de Desempeño	Niveles de desempeño en el grupo ocupacional Directivos								
	Medio bajo	%	Medio Alto	%	Alto	%	Superior	%	Total
Planif. y Organiz.	0	0	1	11	3	33	5	56	9
Innovación	0	0	1	11	4	44	4	44	9
Liderazgo	1	11	1	11	4	44	3	33	9
Pens. Estratégico	0	0	0	0	3	33	6	67	9
Total	0	0	1	11	8	89	0	0	9

De acuerdo a los datos que se muestran en la Tabla 11, las competencias de evaluación del grupo ocupacional Directivos que fueron evaluados son; planificación y organización, innovación, liderazgo de equipos y pensamiento estratégico. En este grupo ocupacional se observa en la competencia planificación y organización efectiva, el 56% de trabajadores tienen un desempeño de categoría superior, el 33% una categoría de desempeño alto, y el 11% tiene una categoría de desempeño medio alto. En la competencia innovación el 44% de trabajadores tienen un desempeño superior, el 44% una categoría de desempeño alto y el 11% tiene una categoría de desempeño medio

alto. En la competencia liderazgo, los resultados señalan que el 33% de trabajadores tienen un desempeño superior, el 44% una categoría de desempeño alto, y el 11% tiene una categoría desempeño medio alto y el 11% se ubica en la categoría medio bajo. En la competencia pensamiento estratégico el 67% tiene un desempeño superior y el 33% tiene un desempeño alto.

De acuerdo a los datos mostrados en la Tabla 11, se puede inferir que dado el desempeño alto en las competencias evaluadas; los trabajadores directivos tienen un elevado pensamiento estratégico, planifican y organizan adecuadamente las acciones, hacen innovación en la gestión, pero muestran un leve descenso en el desempeño como líderes de los equipos de trabajo.

5.2. COMPROBACION DE HIPOTESIS

5.3.1. Hipótesis principal

H_p: El nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad del estado es alto.

H_o: El nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad del estado no es alto.

Contrastación

De acuerdo a la Tabla 4 se observa que el nivel de desempeño se concentra en las categorías alto y medio alto y de acuerdo al promedio de desempeño general se obtiene una media de 3.74 en un rango que va de 1 a 5, por lo que se ubica en la categoría de medio alto, por ello no se acepta a la hipótesis alternativa.

5.3.2. Hipótesis secundarias

a. H₁: Existen diferencias en el nivel de desempeño en los trabajadores según la variable sexo.

H₀: No existen diferencias en el nivel de desempeño en los trabajadores según sexo.

Tabla 12 Niveles de desempeño según sexo.

Desempeño	Evaluidos	Media	Categoría
Mujeres	60	3.83	Medio alto
Hombres	163	3.71	Medio alto
General	223	3.74	Medio alto

Contrastación

Para comprobar esta hipótesis se analiza los datos de las Tablas 5, en la concentración porcentual de las categorías de desempeño, se observa que la mayor parte de los trabajadores mujeres tienen una proporción porcentual mayor en la categoría de desempeño superior y medio alto respecto de los hombres, asimismo analizando los resultados de la diferencia de medias en la Tabla 12, la media de las mujeres es de 3.83 y la de los hombres es de 3.71, aun cuando ambos se ubican en la categoría medio alto, se evidencia diferencias significativas. Por lo que se acepta la hipótesis alternativa.

b. H₂: Existen diferencias en el nivel de desempeño en los trabajadores según el nivel ocupacional.

H₀: No existen diferencias en el nivel de desempeño en los trabajadores según el nivel ocupacional.

Tabla 13 Niveles de desempeño según grupos ocupacionales.

Desempeño	Evaluados	Media	Categoría
Directivos	9	3.89	Medio alto
Administrativos	117	3.91	Medio alto
Operativos	97	3.54	Medio alto
General	223	3.74	Medio alto

Contrastación

Para comprobar esta hipótesis se analiza los datos de las Tablas 6, en la distribución porcentual de las categorías se observa que la mayor parte de los trabajadores administrativos tienen una mayor concentración porcentual en la categoría de desempeño superior, alto y medio alto respecto de los operativos y directivos, asimismo los directivos tienen más concentración en la categoría de desempeño alto, mientras que los operativos se concentran más en las categorías de desempeño alto y medio alto. Por otra parte analizando los resultados de la diferencia de medias en la Tabla 13; la media de los directivos es de 3.89, la media de los administrativos es 3.91 y la media de los operativos es de 3.54, según estos datos aun cuando los tres grupos ocupacionales se ubican en la categoría medio alto, se evidencia que hay diferencias significativas. Por lo que se acepta la hipótesis alternativa.

c. H3: Existen diferencias en el nivel de desempeño en los trabajadores según el régimen laboral.

Ho: No existen diferencias en el nivel de desempeño en los trabajadores según el régimen laboral.

Tabla 14 Niveles de desempeño según régimen laboral.

Desempeño	Evaluados	Media	Categoría
DL 276	37	3.49	Medio alto
DL 728	120	3.79	Medio alto
DL 1057	66	3.80	Medio alto
General	223	3.74	Medio alto

Contrastación

Para efectuar la comprobación de la tercera hipótesis secundaria, se emplea los datos de la Tabla 7, en donde se observa que los trabajadores de los regímenes laborales DL 728 y DL 1057, tienen una concentración porcentual similar con leves diferencias en las categorías de desempeño superior y alto y medio alto; mientras que los del régimen laboral DL 276, tienen mayor concentración en la categoría de desempeño alto y medio alto. Por otra parte analizando los resultados de la diferencia de medias en la Tabla 14, la media de los DL 726 es de 3.49, la media de los del DL 728 es 3.79 y la media de los del DL 1057 es de 3.80; según estos datos aun cuando la media del desempeño de los trabajadores de los tres regímenes laborales se ubican en la categoría medio alto, se evidencia que hay diferencias significativas en el desempeño de los trabajadores de la entidad pública. Por lo que se acepta la hipótesis alternativa.

a. **H4:** Existen diferencias en el nivel de desempeño según áreas funcionales.

H0: No existen diferencias en el nivel de desempeño según áreas funcionales

Tabla 15 Desempeño laboral según áreas funcionales.

Áreas Funcionales	Media	Categoría
Contabilidad y Finanzas	3.92	Medio alto
Logística	3.92	Medio alto
Operaciones	3.51	Medio alto
Recursos Humanos	4.00	Alto
Dir. Tec. Inf. y Sistemas	3.62	Medio alto
Dir. Telecomunic.	4.00	Alto
Administración	3.89	Medio alto
Dir. Bien Acción Social	4.00	Alto
Secretaria General	3.80	Medio alto
Ofic. de Ap. y Control	4.45	Alto

Contrastación

Para efectuar la comprobación de la tercera hipótesis secundaria, se emplea los datos de la Tabla 8, en ella se observa que en lo que corresponde a las categorías de desempeño, hay una concentración porcentual diferente en las diversas áreas funcionales de la entidad estatal. Del mismo modo en la Tabla 15 se aprecia que las medias de desempeño en las diversas áreas funcionales de la entidad, varían unas respecto a otras y las categorías se ubican en medio alto y alto. Por lo que se puede afirmar que existen diferencias significativas en el desempeño de las diferentes áreas funcionales, por tanto se acepta la hipótesis alternativa.

H5: Existen diferencias en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la entidad estatal según los grupos ocupacionales y sus respectivas competencias de evaluación.

Ho: No existen diferencias en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la entidad estatal según los grupos ocupacionales y sus respectivas competencias de evaluación.

Tabla 16 Desempeño por competencias en el grupo ocupacional operativos

Competencias de Desempeño	Desempeño medido	
	Media	Categoría
Conocimiento del puesto	4,18	Alto
Orientación al servicio	4,13	Alto
Trabajo en equipo	3,86	Medio alto
Productividad	3,63	Medio alto

Tabla 17 Desempeño por competencias en el grupo ocupacional Administrativos

Competencias de Desempeño	Desempeño medido	
	Media	Categoría
Comunicación efectiva	4,31	Alto
Credibilidad técnica	4,39	Alto
Pensamiento analítico	4,29	Alto
Trabajo en equipo	4,29	Alto

Tabla 18 Desempeño por competencias en el grupo ocupacional directivos

Competencias de Desempeño	Desempeño medido	
	Media	Categoría
Planificación y Organización	4,44	Alto
Innovación	4,33	Alto
Liderazgo de Equipos	4,00	Alto
Pensamiento Estratégico	4,66	Alto

Contrastación

Para efectuar la comprobación de la tercera hipótesis secundaria, se emplea los datos de las Tablas 8, 9 y 10, en donde las concentraciones porcentuales en los tres grupos ocupacionales se agrupan en mayor proporción en la categoría de desempeño alto y medio alto, con algunas diferencias numéricas leves. Luego al observar los datos de las Tablas 16, 17 y 18, se observa que en el grupo ocupacional de los operativos existen diferencias en las medias obtenidas así como en las competencias evaluadas las cuales se ubican en la categorías medio alto y alto; mientras que en los grupos ocupacionales administrativos y directivos, si bien es cierto que hay ciertas diferencias numéricas de las medias, las categorías de desempeño en todas las competencias según las medias se ubica en la categoría alto. De manera global u holística, se puede afirmar que existen diferencias en las categorías de desempeño en las competencias evaluadas en cada uno de los grupos ocupacionales, por lo que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

5.3. DISCUSION

El desempeño laboral en la entidad estatal de acuerdo a los datos proporcionados en las diferentes tablas de los párrafos anterior se ubica dentro de la categoría alto. Al analizar en forma más específica se puede confirmar que las categorías de desempeño se distribuyen acorde a una curva con sesgo a la izquierda siendo la mayor concentración en la zona central en la categoría alto y medio alto, y con menores concentraciones en las categorías medio bajo y superior que son los extremos, no se ha encontrado ninguno en la categoría bajo.

De acuerdo a Salgado y Cabal (2011) las investigaciones de este tipo resaltan la importancia de evaluar el desempeño en las entidades públicas lo cual sirve para mejorar la calidad del servicio que brindan a la población. Por su parte Gauna (2010), Rodríguez, Paz, Lizana y Cornejo (2011) sostienen que los buenos niveles de desempeño están asociados con una alta satisfacción laboral, lo que hace suponer que los trabajadores de la entidad estatal también tienen una alta satisfacción laboral.

Al analizar el desempeño en la entidad estatal según género, las mujeres muestran mejores niveles de desempeño, ya que los niveles de desempeño se concentran más en la categoría alto, medio alto y superior. Asimismo la media de desempeño de las mujeres alcanza el 3.83, y el de los hombres es de 3.71, ambos se ubican en el nivel alto, aunque cuantitativamente muestran leves diferencias. Según Ghiselli citado por Romero y Urdaneta (2009) el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, las habilidades y los rasgos personales; la claridad y aceptación del rol y las oportunidades para realizarse, de acuerdo a ello, las mujeres tendrían mejores condicionantes que los hombres en esta dependencia estatal, por ello su desempeño es ligeramente mejor.

Al analizar por grupos ocupacionales el desempeño en la entidad estatal, los trabajadores del grupo ocupacional administrativos tienen un mejor desempeño, ya que la concentración porcentual de desempeño se da más en las categorías alto, medio alto y superior, las de los operativos se concentran más en las categorías alto, medio alto y medio bajo, el de los directivos en las categorías alto y medio alto; las medias alcanzadas por los tres grupos ocupacionales son; administrativos 3.91, directivos 3.89 y el de operativo 3.54, se observa leves diferencias cuantitativas en las medias, pero los tres grupos se ubican en la

categoría medio alto; en base a ello se puede inferir que los del grupo ocupacional administrativos, tienen levemente un mejor desempeño que los directivos y operativos y los directivos mejor que los operativos. Chiavenato (2002) considera que los principales beneficiarios de la evaluación de desempeño son el trabajador, el jefe, la empresa y la comunidad, en el análisis de desempeño de estos tres grupos ocupacionales se puede apreciar que todos se benefician y se homogenizan en las categorías alto lo cual es beneficioso para la entidad y los usuarios de la misma.

Al analizar por regímenes laborales, se observa que los trabajadores del régimen laboral DL 728, tienen un desempeño relativamente mejor ya que la agrupación porcentual se concentra en mayor proporción en las categorías alto, medio alto y superior, el cual comparativamente es mejor que los de los otros trabajadores de los dos regímenes laborales. En segundo lugar se ubican los trabajadores del régimen laboral DL 1057, donde la agrupación porcentual de desempeño se concentran más en las categorías alto, medio alto y superior. Este es menor al del régimen laboral DL 728 y mejor que el del DL 276. En tercer lugar se ubican los trabajadores del régimen laboral DL 276, cuya agrupación porcentual se concentra más en los niveles alto, medio alto y medio bajo. Al observar la media de desempeño de los tres regímenes laborales se observa que el desempeño en el DL 728 tiene una media de 3.79, los del DL 1057 media logran una media de 3.80 y los del DL 276 alcanzan una media 3.49; en base a estas mediciones se pueden notar leves diferencias cuantitativas, siendo el mejor desempeño el del DL 1057 y el DL 728 y el menor el del DL 276, aun cuando en los tres regímenes laborales hay leves diferencias en las medias de desempeño obtenidas, los tres se ubican en la categoría medio alto. En esta parte es

importante mencionar que los del DL 1057, si bien es cierto que son contratados periódicamente y no gozan de estabilidad, si son favorecidos con sus remuneraciones ya que son mejores que los del DL728 y DL 276 y las condiciones remunerativas y laborales de los del DL 728, son mejores que los del DL 276. De acuerdo con Soria (2016) hay determinantes de trabajo que afectan en el desempeño como el sueldo, la estabilidad, el horario de trabajo, el régimen laboral y el cumplimiento de los objetivos; por tanto si uno o varios aspectos son favorables, estos afectarán sobre el buen desempeño laboral.

Al analizar por áreas funcionales, se observan diferencias importantes; las Oficinas de Apoyo y Control (que agrupa a la Oficina de Planeamiento, de Control Interno y de Asesoría Jurídica) es la que mejor performance alcanza porque la concentración porcentual de su desempeño se da en las categorías alto y superior; luego le sigue el Área de Recursos Humanos, que concentra su desempeño en las categorías alto y superior, luego la Dirección de Telecomunicaciones y la Dirección de Bienestar y Acción Social, tienen una total concentración en la categoría alto; más atrás las áreas de Contabilidad y Finanzas, Logística y la Dirección de Tecnologías de la Información y Sistemas, también tienen altas concentraciones porcentuales en las categorías alto y medio alto, entre las áreas de menor nivel de desempeño se encuentran las áreas de Operaciones y Secretaría General, donde las concentraciones porcentuales se localizan más en las categorías alto y medio alto. Luego al analizar las medias de desempeño en las diversas dependencias de la entidad estatal, también se observan diferencias significativas en las áreas funcionales de la entidad estatal, las Oficinas de Apoyo y Control obtienen la media más alta de 4.45, con categoría alto, luego sigue el área de Recursos Humanos, la Dirección de Telecomunicaciones y la Dirección de

Bienestar y Acción Social que obtienen una media de 4.00 que corresponde a la categoría alto, más atrás se ubican las áreas de Logística, Contabilidad y Finanzas que alcanzan una media de 3.92, inmediatamente siguen Administración con una media de 3.89, luego Secretaría General con una media de 3.80, la Dirección de Tecnologías de la Información con una media de 3.62, y en último lugar se ubica el área de Operaciones con una media de 3.51, todas ellas con una categoría medio alto. Para Pérez (2009), la evaluación de desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de gestión y de compensación, que a la vez mejora el desempeño, también permite detectar errores en el diseño del puesto, en la descripción de funciones, en la especificación de los requisitos o competencias básicas requeridas y en el diseño de la estructura organizacional general, por lo que los resultados de la evaluación de desempeño permitirá mejorar el diseño organizacional de la entidad estatal.

Al analizar por competencias de evaluación en los grupos ocupacionales, se observa lo siguiente. En el grupo ocupacional operativos se observa que los trabajadores tienen buen desempeño porque en la competencia *conocimiento del puesto* hay una buena concentración porcentual en los niveles superior, alto y medio alto con una media de 4.18; de manera similar en la concentración porcentual en la competencia *orientación al servicio* obtiene una media de 4.13; ambos se ubican en la categoría de desempeño alto; luego en la competencia *trabajo en equipo* hay un leve descenso con una media de 3.86 y descienden aún más en la competencia *productividad* con una media de 3.63, ambas competencias alcanzan una categoría de desempeño medio alto. En el grupo ocupacional administrativos se observa que los trabajadores tienen buen desempeño porque en todas las competencias evaluadas tienen una gran concentración porcentual en los

niveles de desempeño alto y superior y unas medias significativamente altas en las competencias siguientes; *comunicación efectiva* 4.31, *credibilidad técnica* 4.39, *pensamiento analítico* 4.29 y *trabajo en equipo* 4.29; de acuerdo a esas medias el desempeño en todas las competencias evaluadas se ubica en la categoría alto. En el grupo ocupacional directivos se observa que los líderes tienen un buen desempeño porque en la competencia *pensamiento estratégico*, la concentración porcentual se da en los niveles alto y superior, asimismo obtiene una media de 4.66; luego en la competencia *planificación y organización*, la concentración porcentual se da en las categorías de desempeño medio alto, alto y superior con una media de 4.44; posteriormente la distribución porcentual en la competencia *Innovación* hay un leve descenso logrando porque las concentraciones porcentuales se inclina un poco más en la categoría medio alto y obtienen una media 4.33, finalmente en la competencia *Liderazgo de equipos* también hay una disminución hacia el nivel medio alto, y alcanza a una media de 4.00. De acuerdo a las medias alcanzadas en cada uno de los factores aunque hay leves diferencias numéricas, el desempeño en todas las competencias su ubica en la categoría alto.

Respecto a la evaluación por competencias aplicada en los tres grupos ocupacionales Mejía (2012) afirma que las competencias constituyen importantes parámetros para caracterizar a los individuos en su labor y evaluarlos en base a dichos conceptos, ya que las competencias son características subyacentes en el individuo, que esta causalmente relacionado a un estándar de efectividad y a un desempeño superior, lo cual garantiza la eficiencia organizacional.

Por otra parte ya de manera global y general Moya y Upiachihua (2016) afirman que cuando una gestión es buena, los resultados también son buenos; por tanto en el desempeño mostrado por el grupo ocupacional directivos que es la que

dirige a la entidad, se observa que en las competencias, planeamiento y organización, innovación, liderazgo de equipos y pensamiento estratégico se ubica en la categoría alto, por tanto se puede afirmar que su influencia es significativa en los resultados de los otros grupos ocupacionales como el administrativo y el operativo; asimismo se puede inferir que los resultados del servicio que brinda la entidad estatal también deben tener altos estándares de calidad para los usuarios.

5.4. Conclusiones

El desempeño en la entidad estatal en términos generales se ubica en la categoría alto, un porcentaje menor se ubica en la categoría medio alto y un porcentaje mucho menor se ubica en la categoría superior.

En el desempeño laboral considerando el género o sexo, se evidenció que las mujeres tienen un mejor desempeño respecto de los hombres.

En el desempeño laboral teniendo en cuenta los niveles ocupacionales, los del grupo ocupacional administrativos tienen una mejor performance que los del grupo ocupacional directivos y el grupo ocupacional operativos; asimismo los del grupo ocupacional directivos tienen mejor desempeño que los del grupo ocupacional operativos.

En el desempeño por áreas funcionales se observan que hay áreas con un nivel de desempeño alto como son las Oficinas de Apoyo y Control; luego las áreas de Recursos Humanos, la Dirección de Telecomunicaciones y la Dirección de Bienestar y Acción Social, luego las áreas de Contabilidad y Finanzas, Logística, Operaciones, Dirección de Tecnologías de la Información e Informática, Administración y la Secretaría General alcanzan una categoría de desempeño medio alto.

En el desempeño laboral considerando el régimen laboral, se observa que los trabajadores que pertenecen al régimen laboral del DL 1057 que también se conoce como CAS, muestran un mejor desempeño que los del régimen laboral del DL 728 y DL 276; asimismo los trabajadores del régimen laboral del DL 728, tienen un mejor desempeño que los del régimen laboral del DL 276. En estos regímenes se observa que hay diferencias en cuanto a las remuneraciones, porque los del régimen laboral del DL 1057, no gozan de estabilidad pero los montos remunerativos son más altos que los de los regímenes del DL 728 y DL 276, asimismo los del régimen del DL 728, tienen mejores remuneraciones que los del régimen laboral del DL 276.

En el desempeño por áreas funcionales y factores se observa que los administrativos tienen mejor desempeño de manera general sobre los directivos y operativos, asimismo en todas las competencias evaluadas como comunicación efectiva, credibilidad técnica, pensamiento analítico y trabajo en equipo muestran buenos niveles de desempeño. Respecto al desempeño de los directivos estos tienen una performance relativamente inferior respecto los administrativos, pero también han mostrado conocer y desempeñarse bien en las competencias evaluadas que son planificación y organización, innovación, liderazgo de equipos y pensamiento analítico. En el grupo ocupacional operativos, se ve un desempeño levemente inferior respecto al grupo ocupacional directivos; sin embargo el desempeño en las competencias evaluadas como son conocimiento del puesto, orientación al servicio, trabajo en equipo y productividad la categoría de desempeño es alto.

La investigación sirvió para conocer los niveles de desempeño de la entidad gubernamental por diferentes áreas y grupos ocupacionales, los cuales han servido para implementar acciones correctivas y mejoras en la gestión del talento humano

de la entidad estatal, como afirma Robbins (1999) las evaluaciones de desempeño contribuyen en la toma de decisiones de varios aspectos importantes de la empresa tales como; los ascensos, las capacitaciones, las transferencias y los despidos.

5.5. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados logrados en la investigación se recomienda.

Continuar efectuando investigaciones sobre evaluación de desempeño laboral en la entidad estatal porque permitirá conocer los niveles de eficiencia con que los trabajadores trabajan; así como la productividad que logran cada una de las áreas funcionales.

Realizar semestral o anualmente la evaluación de desempeño en la entidad estatal, ya que este tipo de evaluaciones de desempeño sirven para conocer las competencias y el compromiso de los trabajadores, diseñar programas de capacitación, rotación de personal, implantación de incentivos remunerativos, rotaciones, promociones y ascensos.

Recomendar a las autoridades de la entidad estatal diseñar y aplicar programas de capacitación para los trabajadores de los diversos grupos ocupacionales, con temas seleccionados y vinculados con las competencias donde se observaron categorías menores de desempeño, con el propósito de que la entidad estatal alcance sus objetivos y fines de la manera más eficaz y eficiente.

Se recomienda efectuar investigaciones similares sobre evaluación de desempeño tanto en empresas privadas, como en entidades estatales, para perfeccionar los instrumentos de evaluación de desempeño.

REFERENCIAS

- Alles Martha (2002) *Desempeño por competencias: evaluación de 360 °*, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, Argentina.
- Arnold y Randall (2012) *Psicología del Trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral*, Editorial Pearson, México.
- Altuve Quintero Evaly y Serrano Urriola Claudia (1999) *Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolma y Deal y el desempeño laboral*, rescatado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3777.pdf>
- Arbaiza Fermini Lydia (2014) *Como elaborar una tesis de grado*, Ediciones ESAN, Lima Perú.
- Arnold John y Randall Ray (2012) *Psicología del Trabajo, comportamiento humano en el ámbito laboral*, Editorial Pearson, 5ª edición, México.
- Carrasco Díaz Sergio (2009) *Metodología de la Investigación Científica*, Editorial San Marcos, segunda reimpresión, Lima
- Chiang Margarita, Méndez Gonzalo y Sánchez Gustavo (2010), “Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de Retail” rescatado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29918523003>
- Chiavenato Idalberto. (2002). *Gestión del Talento Humano*, Editorial Mc Graw Hill, Colombia.
- Chiavenato Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*, Editorial Mc Graw Hill, 8ª edición México.
- Díaz Dolores, Hernández Estefanía, Isla Rosa, Delgado Naira, Díaz Luis y Rosales Christian (2014) “Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral.” Rescatado de: <http://www.redalyc.org/html/778/77831095004/>
- García G. y Meléndez C. (2015) *Propuesta de mejora del proceso de evaluación del desempeño en Edpyme raíz de la ciudad de Chiclayo (tesis de pregrado)*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Escuela de Administración de empresas, Chiclayo, Perú.

Gauna Chino Mario (2010), “Nivel de desempeño y su influencia en la satisfacción de los trabajadores administrativos de la universidad nacional Jorge Basadre Grohmann- Tacna, 2010, rescatado de:

<http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/133/TM0027.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gil Adriana, Junca John, Méndez Miguel y Meneses Edwin (2017) Evaluación del Desempeño. Rescatado de:

http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31591202/29939697-EVALUACION-DE-DESEMPENO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1497450223&Signature=%2BDW9RB7NQTLXHTm9hVpoRcIPNCw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D29939697_EVALUACION_DE_DESEMPENO.pdf

Guinart J. (2003) Indicadores de gestión para las entidades públicas, VIII Congreso internacional del CLAD, Panamá. Rescatado de:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.pdf>

Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2006) *Metodología de la Investigación*, Editorial Mc Graw Hill, Cuarta reimpresión, México.

Hidruco Vásquez José y Pucce Castillo Diego (2016) “El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica San Juan de Dios – Pimentel.” Rescatado de:

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2285/1/Tesis%20de%20Hidruco%20V%C3%A1squez%20y%20Pucce%20Castillo.pdf>

Mejía Yessika (2012) Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales (tesis de grado). Universidad Rafael Landivar, Quetzaltenango, Guatemala.

Ministerio de Salud - Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión (1999). *Gestión de Recursos Humanos*, editado por el Programa de Fortalecimiento Servicios de Salud, Lima Perú.

Juan Carlos Cortazar Velarde (2007) “La Reforma de la Administración Pública Peruana (1990-97)” rescatado de: file:

<http://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/images/documentos/rap1.pdf>

Moya Deza Cecilia y Upiachihua Puerta Ketty (2016) “Desempeño de la fuerza de ventas de los colaboradores de Química Suiza S.A en la ciudad de Trujillo en el año 2016.” Rescatado de:

<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9803/Moya%20Deza%20Cecilia%20Milagros%20-%20%20Upiachihua%20Puerta%20Ketty.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez Montejo Anna (2009) Evaluación del desempeño laboral, Rescatado de

http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45577377/Evaluacion_al_de_sempeno_laboral.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1497451863&Signature=6Bn4vODO89FyTzKx01HZ8ulhWg4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEvaluacion_del_Desempeno_Laboral.pdf

Robbins Stephen (1999) Comportamiento Organizacional, Pearson educación, México.

Rodríguez A. Paz M. Lizana J. y Cornejo F. (2011) Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena (tesis de grado). Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile, Chile.

Romero Fernando y Urdaneta Erika (2009) Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas, Rescatado de:

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/156>

9

Salgado Jesús F., Cabal Ángel L. (2011) Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades

Psicométricas. Rescatado de:

http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-

[59622011000200001](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011000200001)

Sánchez Carlessi Hugo y Reyes Meza Carlos (2015) Metodología y Diseños en la Investigación Científica, Business Support Aneth SRL, 5ª Edición, Lima.

Segura Rodríguez Santiago. (1988). *Diseño y administración del sistema salarial*: Editorial Técnico Científico S.A. II Tomo, Lima, Perú.

Soria Machuca Samuel (2016) “Determinantes de trabajo en el desempeño laboral de los licenciados de enfermería en el Hospital I Essalud – Tingo María 2014.”

Rescatado de:

[http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/280/SORIA%20MAC%20HUCA%20SAMUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y.](http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/280/SORIA%20MAC%20HUCA%20SAMUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

OBJETIVOS	PROBLEMA	HIPOTESIS	VARIABLE: EVALUACION DE DESEMPEÑO	POBLACION Y MUESTRA
OBJETIVO GENERAL	PROBLEMA PRINCIPAL	HIPOTESIS PRINCIPAL	DEFINICION	POBLACION
Determinar el nivel de desempeño del personal que labora en una entidad gubernamental del estado.	¿Cuál es el nivel de desempeño del personal que labora en una entidad gubernamental del estado?	El nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad del estado es bueno.	<p>Conceptual: es el conjunto de conductas laborales que desarrolla el trabajador en su puesto de trabajo, implica un conjunto de comportamientos que se orientan a alcanzar los objetivos y metas que demanda el puesto de trabajo dentro de la organización.</p> <p>Operacional: Es una variable cualitativa que se mide con los formatos de evaluación de desempeño de la entidad.</p>	La población está constituida por 330 trabajadores. La muestra estará conformada por 223 trabajadores. La técnica de muestreo fue intencional, estratificada y por racimos; esto con la finalidad de garantizar la representatividad.
OBJETIVO SECUNDARIOS	PROBLEMA SECUNDARIOS	HIPOTESIS SECUNDARIAS	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS
<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificar el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según sexo. 2) Conocer el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según el grupo ocupacional al que pertenecen 3) Establecer el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según el régimen laboral al que pertenecen. 4) Establecer el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según las áreas funcionales en la que laboran 5) Identificar el nivel de desempeño de los trabajadores 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cuál es el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según sexo? 2) ¿Cuál es el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según el grupo ocupacional al que pertenecen? 3) ¿Cuál es el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según el régimen laboral al que pertenecen? 4) ¿Cuál es el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal, según las áreas funcionales en la que laboran? 5) ¿Cuál es el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal por grupos ocupacionales y sus respectivas 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Existen diferencias el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según sexo. 2) Existen diferencias en el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según el grupo ocupacional al que pertenecen. 3) Existen diferencias en el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según el régimen laboral al que pertenecen. 4) Existen diferencias en el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal según las áreas funcionales en la que laboran. 5) Existen diferencias en el nivel 	<p>Competencias evaluadas Del Grupo Directivos Planificación y organización, Innovación, Liderazgo de equipos, Pensamiento estratégico.</p> <p>Del Grupo Administrativos Comunicación efectiva, Credibilidad técnica, Pensamiento analítico, Trabajo en equipo.</p> <p>Del Grupo Operativos Conocimiento del Puesto, Orientación al servicio, Trabajo en equipo Productividad.</p> <p>Categorías de desempeño 1 = bajo 2 = medio bajo 3 = medio alto 4 = alto 5 = superior</p>	Para la recopilación de datos se utilizó el cuestionario de evaluación de desempeño por grupos ocupacionales elaborado por el área de personal de la entidad gubernamental sede de la investigación. Existen tres formatos de evaluación según los grupos ocupacionales directivos, administrativos y operativos.

de la entidad estatal por grupos ocupacionales y sus respectivas competencias de evaluación.	competencias de evaluación?	de desempeño de los trabajadores de la entidad estatal por grupos ocupacionales y sus respectivas competencias de evaluación.		
--	-----------------------------	---	--	--

ANEXO 2 FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO - GRUPO OCUPACIONAL DIRECTIVOS

EVALUADO	Nombres y Apellidos :	
	Unidad Orgánica :	
	Puesto:	
	Fecha de Ingreso:	
	Tiempo de servicio en la unidad orgánica:	
	Condición Contractual:	

Período de Evaluación				
Fecha de Evaluación (día/mes/año)		(DD)	(MM)	(AAAA)
EVALUADOR	Nombre y Apellido:			
	Unidad Org:			
	Puesto:			
	Tiempo en el Puesto:			

INSTRUCCIONES :

A continuación usted como jefe, evaluará a su colaborador. El objetivo es hacer una evaluación justa y equitativa, para ello deberá evitar incurrir en errores, como prejuicios al evaluar, ser muy benévolo o muy riguroso, dejarse influenciar por factores que no se relacionan con el trabajo, debe ser objetivo en su apreciación y marcar la categoría que frecuentemente alcanza el trabajador en el ejercicio de sus funciones cotidianas.

Se definen cuatro competencias que corresponden al grupo ocupacional al que corresponde el trabajador, deberá leer cuidadosamente cada competencia y luego determinará si el desempeño que realiza alcanza cualquiera de los cinco niveles que se han establecido.

DESCRIPCION DE LAS COMPETENCIAS DE EVALUACION	NIVEL DE DESEMPEÑO					
	1 Bajo	2 Medio bajo	3 Medio alto	4 Alto	5 Superior	Nivel asignado
1. Planificación y organización , es la capacidad de determinar eficientemente las metas y prioridades de su tarea o proyecto, determinando plazos, tareas y recursos.						
2. Innovación , es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el puesto.						
3. Liderazgo de equipos , es la capacidad para dirigir un equipo de trabajo hacia el logro de las metas propuestas. Implica guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes. Conocimiento de las aspiraciones, fortalezas y limitaciones del equipo.						
4. Pensamiento estratégico , es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las fortalezas y debilidades de su propia Institución a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad de gestionar de acuerdo a los lineamientos de la Política Socio Laboral.						
DESEMPEÑO GENERAL						

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADOR

--

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADO

--

Firma y Sello del Evaluador :
(Apellidos y Nombre)

Firma del Evaluado :
(Apellido y Nombre)

ANEXO 3 FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO - GRUPO OCUPACIONAL ADMINISTRATIVOS

EVALUADO	Nombres y Apellidos :	
	Unidad Orgánica :	
	Puesto:	
	Fecha de Ingreso:	
	Tiempo de servicio en la unidad orgánica:	
	Condición Contractual:	

Período de Evaluación				
Fecha de Evaluación (día/mes/año)		(DD)	(MM)	(AAAA)
EVALUADOR	Nombre y Apellido:			
	Unidad Org:			
	Puesto:			
	Tiempo en el Puesto:			

INSTRUCCIONES :

A continuación usted como jefe, evaluará a su colaborador. El objetivo es hacer una evaluación justa y equitativa, para ello deberá evitar incurrir en errores, como prejuicios al evaluar, ser muy benévolo o muy riguroso, dejarse influenciar por factores que no se relacionan con el trabajo, debe ser objetivo en su apreciación y marcar la categoría que frecuentemente alcanza el trabajador en el ejercicio de sus funciones cotidianas.

Se definen cuatro competencias que corresponden al grupo ocupacional al que corresponde el trabajador, deberá leer cuidadosamente cada competencia y luego determinará si el desempeño que realiza alcanza cualquiera de los cinco niveles que se han establecido.

DESCRIPCION DE LAS COMPETENCIAS DE EVALUACION	NIVELES DE DESEMPEÑO					
	1 Bajo	2 Medio bajo	3 Medio alto	4 Alto	5 Superior	Nivel asignado
1. Comunicación efectiva , es la capacidad de escuchar activamente a los demás y compartir ideas e información con efectividad, así como sentido de oportunidad, creando un ambiente que facilita la comunicación efectiva en el entorno en el cual se actúa.						
2. Credibilidad Técnica , Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.						
3. Pensamiento analítico , Capacidad cognitiva o habilidad para percibir y resolver problemas a partir de la desagregación de sus componentes o identificando sus implicancias a fin de compararlas y evaluarlas para establecer prioridades.						
4. Trabajo en Equipo , Es la capacidad para desarrollar efectivas relaciones internas de trabajo para participar activamente y de manera conjunta con otros colaboradores en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del grupo.						
DESEMPEÑO GENERAL						

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADOR

--

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADO

--

Firma y Sello del Evaluador :
(Apellidos y Nombre)

Firma del Evaluado :
(Apellido y Nombre)

ANEXO 4 FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO - GRUPO OCUPACIONAL OPERATIVOS

EVALUADO	Nombres y Apellidos :	
	Unidad Orgánica :	
	Puesto:	
	Fecha de Ingreso:	
	Tiempo de servicio en la unidad orgánica:	
	Condición Contractual:	

Período de Evaluación				
Fecha de Evaluación (día/mes/año)		(DD)	(MM)	(AAAA)
EVALUADOR	Nombre y Apellido:			
	Unidad Org:			
	Puesto:			
	Tiempo en el Puesto:			

INSTRUCCIONES :

A continuación usted como jefe, evaluará a su colaborador. El objetivo es hacer una evaluación justa y equitativa, para ello deberá evitar incurrir en errores, como prejuicios al evaluar, ser muy benévolo o muy riguroso, dejarse influenciar por factores que no se relacionan con el trabajo, debe ser objetivo en su apreciación y marcar la categoría que frecuentemente alcanza el trabajador en el ejercicio de sus funciones cotidianas.

Se definen cuatro competencias que corresponden al grupo ocupacional al que corresponde el trabajador, deberá leer cuidadosamente cada competencia y luego determinará si el desempeño que realiza alcanza cualquiera de los cinco niveles que se han establecido.

DESCRIPCION DE LAS COMPETENCIAS DE EVALUACION	CATEGORIA DE DESEMPEÑO					
	1 Bajo	2 Medio bajo	3 Medio alto	4 Alto	5 Superior	Nivel asignado
1. Conocimiento del puesto , es la capacidad de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprensión de principios conceptos, normas, requisitos etc., necesarios para desempeñar las tareas del puesto con criterio y discrecionalidad.						
2. Orientación al servicio , es la vocación y el deseo de satisfacer a los demás, con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas; incluso ir más allá de sus expectativas explícitas.						
3. Trabajo en Equipo , Es la capacidad para desarrollar efectivas relaciones internas de trabajo para participar activamente y de manera conjunta con otros colaboradores en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del grupo.						
4. Productividad , es la habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.						
DESEMPEÑO GENERAL						

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADOR

--

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADO

--

Firma y Sello del Evaluador :
(Apellidos y Nombre)

Firma del Evaluado :
(Apellido y Nombre)

ANEXO 5 BASE DE DATOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

N°	DEPENDENCIA	CARGO	OCUPACION	REG LEGAL	CATEGORIA	DESEMPEÑO	COMPETENCIAS
1	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	TECNICO ADMINISTRATIVO II	ADMI	728	4	Alto	4 5 5 4
2	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMI	728	4	Alto	4 5 5 4
3	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMI	728	4	Alto	4 4 4 5
4	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	ASISTENTE DE AREA I	ADMI	728	4	Alto	4 4 4 4
5	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	PROFESIONAL ESPECIALISTA EN LOGISTICA	ADMI	1057	3	Medio alto	4 4 4 3
6	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	SUBDIRECTOR - ABASTECIMIENTO	DIREC	728	4	Alto	5 4 4 4
7	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	TECNICO ADMINISTRATIVO II	ADMI	276	4	Alto	4 5 4 5
8	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMI	728	4	Alto	5 4 5 4
9	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	AYUDANTE DE COCINA	OPER	276	2	Medio bajo	3 3 3 2
10	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	AYUDANTE DE COCINA	OPER	276	3	Medio alto	3 3 3 3
11	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	MAYORDOMO	OPER	728	3	Medio alto	3 3 3 3
12	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	MAYORDOMO	OPER	276	2	Medio bajo	3 2 2 2
13	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	COCINERO	OPER	728	2	Medio bajo	3 3 2 3
14	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	MAYORDOMO	OPER	276	4	Alto	4 3 4 3
15	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	AYUDANTE DE COCINA	OPER	728	3	Medio alto	3 3 3 3
16	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	MAYORDOMO	OPER	276	3	Medio alto	3 3 3 3
17	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	AYUDANTE DE COCINA	OPER	728	3	Medio alto	4 3 4 3
18	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	AYUDANTE DE COCINA	OPER	276	3	Medio alto	4 4 3 2
19	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	COCINERO	OPER	276	3	Medio alto	3 3 3 3
20	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMI	728	4	Alto	5 5 5 4
21	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	276	4	Alto	4 4 4 4
22	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	COCINERO	OPER	276	3	Medio alto	4 3 3 2
23	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	COCINERO	OPER	728	3	Medio alto	4 3 3 3
24	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	AYUDANTE DE COCINA	OPER	276	3	Medio alto	3 4 3 2
25	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	APOYO EN ALIMENTACION - TECNICO EN GASTRONOMIA	OPER	1057	3	Medio alto	4 3 3 4
26	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	COORDINADOR DE RESIDENCIA	ADMI	1057	3	Medio alto	3 3 3 3
27	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	MAYORDOMO	OPER	728	3	Medio alto	4 3 4 3
28	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	COCINERO	OPER	276	3	Medio alto	3 3 3 3
29	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	3	Medio alto	3 3 3 3
30	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	MAYORDOMO	OPER	728	2	Medio bajo	3 3 2 3
31	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	COCINERO	OPER	728	3	Medio alto	4 3 3 3
32	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUBDIRECTOR	DIREC	728	4	Alto	5 5 5 5
33	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Especialista de Desarrollo y Capacitación	ADMI	1057	5	Superior	5 5 5 5
34	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Asistente Administrativo	ADMI	1057	3	Medio alto	3 4 3 3
35	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	728	4	Alto	4 4 4 4
36	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	ESPECIALISTA EN CONTABILIDAD	ADMI	728	4	Alto	4 4 4 5
37	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	ESPECIALISTA EN CONTABILIDAD	ADMI	728	4	Alto	3 4 3 5
38	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	276	3	Medio alto	3 4 4 4
39	SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	276	4	Alto	5 5 4 4
40	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	TECNICO ADMINISTRATIVO II	ADMI	276	4	Alto	5 4 5 5
41	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	276	4	Alto	5 4 4 4
42	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	276	4	Alto	5 4 4 4
43	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMI	728	4	Alto	4 5 4 4
44	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	276	4	Alto	4 4 4 4
45	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	SUBDIRECTOR - CONTROL PATRIMONIAL	DIREC	728	4	Alto	5 5 4 5
46	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	4 5 4 4
47	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMI	1057	4	Alto	4 5 5 4
48	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	728	4	Alto	5 5 5 4
49	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	728	4	Alto	5 5 4 4
50	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	728	5	Superior	5 5 5 5
51	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO	ADMI	1057	4	Alto	5 5 5 4
52	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMI	276	4	Alto	5 5 5 4
53	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMI	276	4	Alto	5 5 5 5
54	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE DE AREA I	ADMI	728	4	Alto	5 5 4 4
55	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	728	4	Alto	4 5 4 4
56	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	276	3	Medio alto	4 3 3 4
57	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	ASISTENTE DE AREA I	ADMI	728	3	Medio alto	4 5 3 3
58	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TECNICO EN MANTENIMIENTO	ADMI	728	4	Alto	4 3 4 5
59	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	JARDINERO	OPER	276	4	Alto	4 5 3 3
60	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	3	Medio alto	3 4 4 3
61	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	5 5 4 4
62	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TECNICO	ADMI	728	4	Alto	4 4 4 4
63	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	MECANICO AUTOMOTRIZ	OPER	728	4	Alto	5 5 5 4
64	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	5 4 4 4
65	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	5 4 4 4
66	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	5 5 5 4
67	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	5 5 5 4
68	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	JARDINERO	OPER	1057	4	Alto	5 4 5 5
69	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	COCINERO	OPER	1057	3	Medio alto	4 4 3 3
70	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	JARDINERO	OPER	728	3	Medio alto	4 4 3 3
71	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	5 5 4 4
72	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	3	Medio alto	4 4 3 3
73	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	3	Medio alto	4 3 4 3
74	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	5 5 4 4
75	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	ESPECIALISTA EN SERVICIOS ELECTRICOS	OPER	1057	4	Alto	4 4 5 5
76	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	5 4 4 4
77	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	APOYO EN SERVICIOS GENERALES - JARDINERO	OPER	1057	4	Alto	5 5 4 4
78	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	APOYO EN SERVICIOS GENERALES - MANTENIMIENTO	OPER	1057	4	Alto	5 5 4 4
79	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	5 5 4 4
80	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	5 5 5 4
81	SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMI	728	3	Medio alto	4 3 3 3
82	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	1057	3	Medio alto	4 4 3 3
83	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMI	728	4	Alto	5 4 5 4
84	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	ASISTENTE DE AREA I	ADMI	728	3	Medio alto	4 5 3 3
85	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	3	Medio alto	4 4 4 3
86	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	SUPERVISOR DE TRANSPORTE DE LA DIRECCION DE OPERACIONES	OPER	1057	4	Alto	4 5 5 4
87	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	3	Medio alto	3 4 3 3
88	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	5 4 4 4
89	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	4 4 4 4
90	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	3	Medio alto	4 4 4 3

91	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	5	5	5	4
92	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	APOYO EN SERVICIOS GENERALES	OPER	1057	4	Alto	5	5	4	4
93	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	5	5	5	4
94	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	5	5	5	4
95	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	5	5	5	4
96	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	1057	4	Alto	5	5	5	4
97	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	3	Medio alto	4	4	3	3
98	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	APOYO EN SERVICIOS GENERALES - MANTENIMIENTO	OPER	1057	3	Medio alto	4	4	4	3
99	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	5	4	4	5
100	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	5	5	5	4
101	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO - SERVICIOS GENERALES	ADMI	1057	4	Alto	5	4	4	4
102	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TECNICO	ADMI	276	4	Alto	4	4	4	4
103	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TECNICO	ADMI	276	3	Medio alto	4	3	3	4
104	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	5	5	5	4
105	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	5	5	5	4
106	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TECNICO	ADMI	728	4	Alto	4	4	4	4
107	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TECNICO	ADMI	276	3	Medio alto	3	4	4	4
108	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	5	5	4	4
109	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TECNICO	ADMI	728	3	Medio alto	3	4	4	4
110	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	APOYO EN SERVICIOS GENERALES	OPER	1057	4	Alto	5	5	5	4
111	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	3	Medio alto	4	4	3	3
112	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	MECANICO AUTOMOTRIZ	OPER	728	4	Alto	5	5	5	4
113	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	276	3	Medio alto	4	4	3	4
114	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TECNICO	ADMI	728	4	Alto	4	4	4	4
115	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	5	5	3	3
116	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TECNICO	ADMI	276	3	Medio alto	3	4	3	3
117	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	3	Medio alto	3	4	3	3
118	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	AYUDANTE DE COCINA	OPER	276	4	Alto	5	4	4	4
119	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	APOYO SERVICIOS GENERALES	OPER	1057	3	Medio alto	4	3	3	3
120	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	APOYO EN SERVICIOS GENERALES - MANTENIMIENTO	OPER	1057	4	Alto	4	4	4	4
121	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	4	5	4	4
122	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	5	4	4	4
123	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	SUPERVISOR DE LA DIRECCION DE OPERACIONES	ADMI	1057	3	Medio alto	3	4	4	4
124	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	2	Medio bajo	3	3	3	3
125	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	SASTRE	OPER	276	3	Medio alto	4	4	3	4
126	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	APOYO EN SERVICIOS GENERALES MANTENIMIENTO	OPER	1057	3	Medio alto	4	4	3	3
127	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	3	Medio alto	4	4	4	3
128	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	APOYO EN SERVICIOS GENERALES - ELECTRICIDAD	OPER	1057	4	Alto	5	5	4	4
129	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	4	4	4	5
130	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	CONDUCTOR DE VEHICULOS	OPER	728	4	Alto	5	5	4	4
131	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	APOYO EN SERVICIOS GENERALES - CARPINTERIA	OPER	1057	4	Alto	5	5	4	4
132	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	SUBDIRECTOR	DIREC	728	3	Medio alto	3	3	2	5
133	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	728	4	Alto	4	4	4	4
134	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	PROFESIONAL EN TESORERIA	ADMI	1057	4	Alto	5	5	5	5
135	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	4	4	4	4
136	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	ESPECIALISTA EN TESORERIA	ADMI	728	4	Alto	5	5	5	4
137	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	728	3	Medio alto	4	4	3	4
138	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	4	4	4	4
139	SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	APOYO ADMINISTRATIVO	ADMI	1057	3	Medio alto	3	4	4	4
140	SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	728	4	Alto	4	5	5	5
141	DIRECCIÓN GENERAL DE BIENESTAR Y ACCI	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	ADMI	1057	4	Alto	4	4	4	4
142	SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	276	3	Medio alto	4	3	4	4
143	SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	POYO ADMINISTRATIVO	ADMI	1057	4	Alto	4	4	4	4
144	SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMI	1057	4	Alto	4	4	4	4
145	SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	APOYO ADMINISTRATIVO	ADMI	1057	4	Alto	4	4	5	5
146	SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMI	1057	4	Alto	4	4	4	4
147	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	APOYO EN SERVICIOS GENERALES - MANTENIMIENTO	OPER	1057	4	Alto	4	4	4	4
148	SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	APOYO ADMINISTRATIVO	ADMI	1057	4	Alto	4	4	4	4
149	SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	ASISTENTE4 ADMINISTRATIVO - ARCHIVO	ADMI	1057	4	Alto	4	4	4	4
150	SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	728	4	Alto	4	4	4	4
151	DIRECCIÓN DE LOGISTICA	TECNICO ADMINISTRATIVO III	ADMI	276	4	Alto	4	4	5	5
152	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	PROFESIONAL DE APOYO Y CONTROL PREVIO	ADMI	1057	4	Alto	5	4	4	5
153	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	ASISTENTE CONTABLE	ADMI	1057	4	Alto	4	5	4	3
154	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	ANALISTA DE ESTADOS FINANCIEROS	ADMI	1057	4	Alto	4	4	5	4
155	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	PROFESIONAL EN FINANZAS Y CONTROL PREVIO	ADMI	1057	4	Alto	4	5	4	4
156	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	DIRECTOR	DIREC	728	4	Alto	4	4	3	5
157	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	COORDINADOR DE TESORERIA	ADMI	1057	4	Alto	5	5	5	5
158	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	ASISTENTE DE ARCHIVO Y CONSEJERIA	OPER	1057	4	Alto	5	5	5	4
159	DIRECCIÓN DE LOGISTICA	ESPECIALISTA EN CONTRATACIONES	ADMI	1057	4	Alto	5	4	4	4
160	DIRECCIÓN DE LOGISTICA	ESPECIALISTA EN CONTRATACIONES	ADMI	1057	4	Alto	4	4	4	4
161	DIRECCIÓN DE LOGISTICA	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	728	4	Alto	4	5	4	4
162	DIRECCIÓN DE LOGISTICA	TECNICO ADMINISTRATIVO II	ADMI	276	4	Alto	4	5	5	4
163	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	DIRECTOR	DIREC	728	4	Alto	4	5	4	5
164	DIRECCIÓN DE LOGISTICA	ALMACENERO	OPER	276	4	Alto	4	4	5	4
165	DIRECCIÓN DE LOGISTICA	TECNICO ADMINISTRATIVO II	ADMI	728	4	Alto	5	5	4	5
166	DIRECCIÓN DE LOGISTICA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMI	1057	4	Alto	4	5	5	4
167	DIRECCIÓN DE LOGISTICA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMI	1057	4	Alto	4	3	5	3
168	DIRECCIÓN DE LOGISTICA	TECNICO ADMINISTRATIVO	ADMI	1057	4	Alto	3	4	4	3
169	DIRECCIÓN DE LOGISTICA	ESPECIALISTA EN EJECUCION CONTRACTUAL	ADMI	1057	4	Alto	5	5	5	5
170	DIRECCIÓN DE LOGISTICA	ALMACENERO	OPER	1057	3	Medio alto	4	3	3	3
171	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	DIRECTOR	DIREC	728	4	Alto	5	4	5	5
172	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMI	728	4	Alto	5	5	4	4
173	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPER	276	3	Medio alto	4	4	4	3
174	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE PERSONAL Y CAPACI	ADMI	728	4	Alto	5	4	5	5
175	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	ADMI	1057	4	Alto	5	5	4	4
176	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ASESOR DE RECURSOS HUMANOS	ADMI	1057	4	Alto	5	5	5	4
177	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ESPECIALISTA	ADMI	1057	4	Alto	5	4	5	5
178	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	DIRECTOR	DIREC	728	4	Alto	5	5	5	4
179	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORM	ANALISTA PROGRAMADOR	ADMI	728	4	Alto	4	4	4	5
180	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORM	PROFESIONAL EN REDES	ADMI	1057	3	Medio alto	4	4	4	4

181	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	ASISTENTE EN SOPORTE Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	ADMI	1057	4	Alto	4	4	4	5
182	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	ANALISTA DE SISTEMA	ADMI	1057	4	Alto	4	5	4	4
183	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	ANALISTA PROGRAMADOR	ADMI	728	4	Alto	4	4	4	5
184	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	DIRECTOR	DIREC	728	4	Alto	4	4	4	4
185	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	TECNICO DE RED	ADMI	728	4	Alto	4	4	4	5
186	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	ASISTENTE DE AREA II (Administracion De Red)	ADMI	728	4	Alto	4	5	4	4
187	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	PROFESIONAL DE SOPORTE TECNICO	ADMI	1057	4	Alto	4	4	5	4
188	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	APOYO EN SOPORTE INFORMATICO	ADMI	1057	4	Alto	4	4	4	4
189	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO II	ADMI	276	4	Alto	4	4	4	5
190	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	ADMINISTRADOR DE RED	ADMI	1057	4	Alto	4	4	4	5
191	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE TELECOMUNICACIONES	TECNICO EN INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	3	5	5	4
192	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE TELECOMUNICACIONES	TECNICO EN INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	4	5	4	5
193	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE TELECOMUNICACIONES	TECNICO EN INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	4	4	5	5
194	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	TECNICO DE RED	ADMI	728	4	Alto	4	4	4	5
195	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE TELECOMUNICACIONES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO II	ADMI	728	4	Alto	5	5	4	3
196	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE TELECOMUNICACIONES	TECNICO EN INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	4	5	4	5
197	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE TELECOMUNICACIONES	ESPECIALISTA EN INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	4	4	4	5
198	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE TELECOMUNICACIONES	TECNICO EN INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	4	4	4	4
199	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE TELECOMUNICACIONES	ESPECIALISTA EN INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO	OPER	728	4	Alto	4	5	5	5
200	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE TELECOMUNICACIONES	OPERADOR DE TELECOMUNICACIONES	OPER	728	4	Alto	4	5	3	4
201	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMI	728	4	Alto	4	5	5	5
202	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA LEGAL EN CONTRATACIONES	ADMI	1057	4	Alto	4	4	4	5
203	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE EJECUCION PRESUPUESTAL	ADMI	1057	3	Medio alto	4	3	4	5
204	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMI	728	4	Alto	5	5	4	4
205	DIRECCIÓN GENERAL DE BIENESTAR Y ACCIONES SOCIALES	Asistente para el Seguimiento de Solicitudes de Acceso	ADMI	1057	4	Alto	5	4	5	5
206	DIRECCIÓN GENERAL DE BIENESTAR Y ACCIONES SOCIALES	APOYO ADMINISTRATIVO	ADMI	1057	4	Alto	5	4	5	4
207	DIRECCIÓN GENERAL DE BIENESTAR Y ACCIONES SOCIALES	Especialista en Seguimiento de solicitudes de Asistencia	ADMI	1057	4	Alto	5	5	5	5
208	SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO III	ADMI	728	4	Alto	5	5	5	5
209	DIRECCIÓN GENERAL DE BIENESTAR Y ACCIONES SOCIALES	Especialista para el Seguimiento de Solicitudes de la Atención	ADMI	1057	4	Alto	5	5	5	5
210	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO II	ADMI	728	4	Alto	4	5	5	5
211	OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA	ESPECIALISTA	ADMI	1057	4	Alto	4	5	5	5
212	SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	TECNICO ADMINISTRATIVO I	ADMI	276	4	Alto	4	5	5	5
213	OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA	ESPECIALISTA	ADMI	1057	4	Alto	5	5	5	4
214	OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA	ESPECIALISTA	ADMI	728	4	Alto	5	5	5	4
215	SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	ESPECIALISTA	ADMI	728	4	Alto	4	5	5	5
216	OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	ESPECIALISTA	ADMI	728	4	Alto	5	5	4	5
217	OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	ESPECIALISTA	ADMI	728	4	Alto	5	5	4	5
218	OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	ESPECIALISTA	ADMI	1057	4	Alto	5	5	4	5
219	OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO III	ADMI	276	5	Superior	5	5	5	5
220	ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	AUDITOR	ADMI	728	5	Superior	5	5	5	5
221	ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	AUDITOR	ADMI	728	5	Superior	5	5	5	5
222	ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO III	ADMI	728	5	Superior	5	5	5	5
223	ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	AUDITOR	ADMI	728	5	Superior	5	5	5	5

ANEXO 6: VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN LA ENTIDAD GUBERNAMENTAL

Los instrumentos de evaluación de desempeño para los tres niveles ocupacionales, fueron diseñados por la entidad gubernamental, siguiendo el siguiente proceso de validación.

1. Selección y estudio de los niveles ocupacionales y los puestos. Se establecieron tres niveles ocupacionales, directivos, administrativos y operativos.
2. Se elaboraron los proyectos del manual de evaluación desempeño para cada nivel ocupacional y se definieron los factores de evaluación (competencias) más relevantes para evaluar a cada uno de los puestos de cada nivel ocupacional.
3. Para los puestos del nivel ocupacional directivos se consideraron 7 factores de evaluación, para los puestos del nivel ocupacional administrativos se incluyeron 8 factores de evaluación y para los puestos del nivel ocupacional operativos, se tomaron en cuenta 9 factores de evaluación.
4. Se hizo una aplicación preliminar de los cuestionarios para evaluar a un grupo de puestos representativos en cada nivel ocupacional, para analizar estadísticamente los datos obtenidos.
5. Con los datos hallados, se efectuaron las pruebas estadísticas y los ajustes pertinentes, para verificar la validez y la confiabilidad de los instrumentos.
 - 5.1. Las pruebas estadísticas que se aplicaron para verificar la validez de los manuales fueron:
 - *Desviación estándar, diferencia de medias y tablas de frecuencia*; se hizo para verificar la capacidad discriminatoria de los factores, es decir que el factor de evaluación sean común a todos los puestos y que se presente en

distinta intensidad en cada uno de los puestos, vale decir que la distribución de las calificaciones sea normal y no sesgada en algún nivel de calificación.

- Pruebas de correlación lineal; se hizo para verificar la independencia de los factores de evaluación, con esta prueba se comprobó que los factores no midan el mismo criterio de evaluación, sino que deberían medir otros criterios que sean diferentes pero complementarios al puesto.
- Esto permitió elegir a los factores de evaluación que cumplieran el requisito de ser comunes a todos los puestos, que se presenten en distinta intensidad, y sean independientes.
- Después de los ajustes estadísticos, del total de factores considerados inicialmente, para los diferentes niveles ocupacionales, se redujo solo a 4 factores de evaluación en cada nivel ocupacional, considerando los criterios señalados en el párrafo anterior.
- Todas estas pruebas comprobaron la validez de los instrumentos de evaluación de desempeño.

5.2. Para verificar la confiabilidad de los instrumentos se utilizó la prueba estadística alfa Cronbach. Esta prueba permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida, construida a partir de n variables elegidas. La medida de la fiabilidad, mediante esta prueba asume que los ítems, en este caso los factores de evaluación, siempre midan lo que tienen que medir y que estas mediciones estén altamente correlacionadas. Cuanto más cerca se encuentre el valor del coeficiente alfa a 1, mayor será la consistencia interna de los factores de evaluación analizados.

La escala de los coeficientes alfa Cronbach es la siguiente:

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

En la aplicación preliminar de los instrumentos y con las puntuaciones halladas en las evaluaciones se hizo una prueba de consistencia interna de los factores de evaluación con la prueba de alfa Cronbach para comprobar la confiabilidad de los instrumentos; el índice obtenido fue de 0.93, 0.91 y 0.92, para los instrumentos del nivel directivo, operativo y administrativo respectivamente, lo cual confirmó la confiabilidad de los mismos, ya que se ubicaron en el nivel excelente de la escala.