

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO Y EL TRABAJO
EN EQUIPO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE
GROHMANN, 2019**

TESIS

Presentado por:

Br. Cárol Suzanne Quispe Pari

Asesor:

Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

TACNA - PERÚ

2020

AGRADECIMIENTOS

A los docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna que lograron compartir sus experiencias y conocimientos, lo cual ha logrado que mejore mi desenvolvimiento en la entidad pública donde laboro.

A la Universidad Privada de Tacna por impartir esta maestría, cuyos contenidos son muy afines a la gestión pública y gobernabilidad de los territorios, lo cual logra fortalecer las competencias y habilidades del servidor público.

Al Dr. Rubens Houson Pérez Mamani, cuyo acompañamiento en el desarrollo de la presente investigación ha sido clave para culminarla de forma satisfactoria, principalmente en la parte metodológica y en la parte estadística.

Carol

DEDICATORIA

A mis familiares por su apoyo constante en todas mis iniciativas de crecer profesionalmente.

Carol

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | Pág. |
|--|------|
| Agradecimientos | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Resumen | xi |
| Abstract | xii |
| Introducción | 01 |
| | |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA | 03 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 03 |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 06 |
| 1.2.1 Interrogante principal | 06 |
| 1.2.2 Interrogantes secundarias | 06 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 07 |
| 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 08 |
| 1.4.1 Objetivo general | 08 |
| 1.4.2 Objetivos específicos | 08 |
| | |
| CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO | 09 |
| 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN | 09 |

| | | |
|----------------------------------|--|----|
| 2.1.1 | Antecedentes internacionales | 09 |
| 2.1.2 | Antecedentes nacionales | 10 |
| 2.2 | BASE TEÓRICA “GESTIÓN DEL RENDIMIENTO” | 11 |
| 2.2.1 | Definición de rendimiento laboral | 11 |
| 2.2.2 | Factores del rendimiento laboral | 14 |
| 2.2.3 | Escala del rendimiento laboral | 16 |
| 2.2.4 | Rol de las oficinas de recursos humanos en el sector público | 18 |
| 2.2.5 | Subsistemas de la gestión de recursos humanos en el sector público | 20 |
| 2.2.6 | Gestión del rendimiento en el sector público | 22 |
| 2.2.7 | Ciclo de la gestión del rendimiento en el sector público | 23 |
| 2.3 | BASE TEÓRICA “TRABAJO EN EQUIPO” | 25 |
| 2.3.1 | Definición de trabajo en equipo | 25 |
| 2.3.2 | Importancia de trabajar en equipo | 27 |
| 2.3.3 | Factores a considerar para formar equipos | 29 |
| 2.3.4 | Etapas en la formación de los equipos | 31 |
| 2.3.5 | Dimensiones para analizar el trabajar en equipo | 32 |
| 2.4 | CONCEPTOS BÁSICOS | 34 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO | | 36 |
| 3.1 | HIPÓTESIS | 36 |

| | | |
|-------------------------|---|----|
| 3.1.1 | Hipótesis general | 36 |
| 3.1.2 | Hipótesis específicas | 36 |
| 3.2 | VARIABLES | 37 |
| 3.2.1 | Variable “Gestión del rendimiento” | 37 |
| 3.2.2 | Variable “Trabajo de campo” | 38 |
| 3.3 | TIPO DE INVESTIGACIÓN | 40 |
| 3.4 | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 41 |
| 3.5 | ÁMBITO DE ESTUDIO | 41 |
| 3.6 | TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN | 41 |
| 3.7 | POBLACIÓN Y MUESTRA | 42 |
| 3.7.1 | Unidad de estudio | 42 |
| 3.7.2 | Población | 42 |
| 3.7.3 | Muestra | 42 |
| 3.8 | PROCESAMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | 43 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS | | 46 |
| 4.1 | DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO | 46 |
| 4.2 | DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS | 47 |
| 4.3 | RESULTADOS | 47 |
| 4.3.1 | Resultados “Gestión del rendimiento” | 47 |
| 4.3.2 | Resultados “Trabajo de equipo” | 65 |

| | | |
|--|---------------------------------------|----|
| 4.4 | PRUEBA ESTADÍSTICA | 83 |
| 4.4.1 | Contraste de hipótesis específicas | 83 |
| 4.4.2 | Contraste de hipótesis general | 86 |
| 4.5 | COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN) | 87 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 89 |
| 5.1 | CONCLUSIONES | 89 |
| 5.2 | RECOMENDACIONES | 90 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 92 |
| ANEXOS | | 96 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. <i>Operacionalización de variables</i> | 39 |
| Tabla 2. <i>Dimensión N° 1 “Planificación”</i> | 47 |
| Tabla 3. <i>Dimensión N° 1 “Planificación” (por ítem)</i> | 48 |
| Tabla 4. <i>Dimensión N° 2 “Metas y compromisos”</i> | 50 |
| Tabla 5. <i>Dimensión N° 2 “Metas y compromisos” (por ítem)</i> | 51 |
| Tabla 6. <i>Dimensión N° 3 “Seguimiento”</i> | 53 |
| Tabla 7. <i>Dimensión N° 3 “Seguimiento” (por ítem)</i> | 54 |
| Tabla 8. <i>Dimensión N° 4 “Evaluación”</i> | 56 |
| Tabla 9. <i>Dimensión N° 4 “Evaluación” (por ítem)</i> | 57 |
| Tabla 10. <i>Dimensión N° 5 “Retroalimentación”</i> | 59 |
| Tabla 11. <i>Dimensión N° 5 “Retroalimentación” (por ítem)</i> | 60 |
| Tabla 12. <i>Variable 1 “Gestión del rendimiento”</i> | 62 |
| Tabla 13. <i>Variable 1 “Gestión del rendimiento” (por dimensión)</i> | 63 |
| Tabla 14. <i>Dimensión N° 01 “Complementariedad”</i> | 65 |
| Tabla 15. <i>Dimensión N° 01 “Complementariedad” (por ítem)</i> | 66 |
| Tabla 16. <i>Dimensión N° 02 “Coordinación”</i> | 68 |
| Tabla 17. <i>Dimensión N° 02 “Coordinación” (por ítem)</i> | 69 |
| Tabla 18. <i>Dimensión N° 03 “Comunicación”</i> | 71 |

| | |
|--|----|
| Tabla 19. <i>Dimensión N° 03 “Comunicación” (por ítem)</i> | 72 |
| Tabla 20. <i>Dimensión N° 04 “Confianza”</i> | 74 |
| Tabla 21. <i>Dimensión N° 04 “Confianza” (por ítem)</i> | 75 |
| Tabla 22. <i>Dimensión N° 05 “Compromiso”</i> | 77 |
| Tabla 23. <i>Dimensión N° 05 “Compromiso” (por ítem)</i> | 78 |
| Tabla 24. <i>Variable 2 “Trabajo en equipo”</i> | 80 |
| Tabla 25. <i>Variable 2 “Trabajo en equipo” (por dimensión)</i> | 81 |
| Tabla 26. <i>Chi-cuadrado para la hipótesis específica n° 01</i> | 83 |
| Tabla 27. <i>Chi-cuadrado para la hipótesis específica n° 02</i> | 85 |
| Tabla 28. <i>Tau-b de Kendall para la hipótesis general</i> | 86 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. <i>Subsistemas de la gestión de recursos humanos en el sector público</i> | 20 |
| Figura 2. <i>Ciclo de la gestión del rendimiento en el sector público</i> | 24 |
| Figura 3. <i>Importancia de conformar equipos</i> | 28 |
| Figura 4. <i>Etapas en la formación de equipos</i> | 32 |
| Figura 5. <i>Dimensiones para el análisis del trabajo en equipo</i> | 33 |
| Figura 6. <i>Dimensión N° 1 “Planificación”</i> | 49 |
| Figura 7. <i>Dimensión N° 2 “Metas y compromisos”</i> | 52 |
| Figura 8. <i>Dimensión N° 3 “Seguimiento”</i> | 55 |
| Figura 9. <i>Dimensión N° 4 “Evaluación”</i> | 58 |
| Figura 10. <i>Dimensión N° 5 “Retroalimentación”</i> | 61 |
| Figura 11. <i>Variable 1 “Gestión del rendimiento”</i> | 64 |
| Figura 12. <i>Dimensión N° 01 “Complementariedad”</i> | 67 |
| Figura 13. <i>Dimensión N° 02 “Coordinación”</i> | 70 |
| Figura 14. <i>Dimensión N° 03 “Comunicación”</i> | 73 |
| Figura 15. <i>Dimensión N° 04 “Confianza”</i> | 76 |
| Figura 16. <i>Dimensión N° 05 “Compromiso”</i> | 80 |
| Figura 17. <i>Variable 2 “Trabajo en equipo”</i> | 82 |

RESUMEN

La investigación presenta como objetivo principal el determinar la relación entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019; donde el tipo utilizado fue el puro o básico, siendo el nivel investigado el correlacional, sobre el diseño se tiene que fue no experimental, los datos fueron recabados por corte transversal, la muestra fue de 212 trabajadores, la técnica usada fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario y el enfoque fue el cuantitativo.

Se encontró que para la variable “Gestión del rendimiento” la dimensión más destacada fueron las “Metas y compromisos” y la focalizada a mejorar el “Seguimiento”, y para la variable “Trabajo en equipo” la dimensión más destacada fue la “Confianza” y la focalizada a mejorar la “Comunicación”.

Se concluye que existe relación directa y moderada (valor del Tau-b de Kendall = 0,369 y valor de $p = 0,000$) entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo; que el 73,1% del personal considera que el nivel de gestión del rendimiento es regular, y el 55,7% considera que el nivel de trabajo en equipo es regular.

Palabras clave: Gestión del rendimiento, trabajo en equipo.

ABSTRACT

The main objective of the research is to determine the relationship between performance management and team work of the administrative staff of the Jorge Basadre Grohmann National University, 2019; where the type used was the pure or basic, being the level investigated the correlational, on the design we have that it was not experimental, the data were collected by cross section, the sample was 212 workers, the technique used was the survey, the instrument was the questionnaire and the approach was the quantitative.

It was found that for the variable "Performance management" the most prominent dimension were the "Goals and commitments" and the focused to improve the "Monitoring", and for the variable "Teamwork" the most prominent dimension was the "Trust" and the focused to improve the "Communication".

It is concluded that there is a direct and moderate relationship (Kendall Tau-b value = 0,369 and p value = 0,000) between performance management and team work of administrative staff; that 73,1% of staff consider the level of performance management to be regular, and 55,7% consider the level of teamwork to be regular.

Keywords: Performance management, team work.

INTRODUCCIÓN

La investigación presenta como objetivo general el determinar la relación entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann; puesto que las entidades públicas son eminentemente de servicio al ciudadano, el cual debería proporcionarse con calidad y buscando atender adecuadamente las necesidades de la comunidad universitaria, y una de ellas tienen que ver con el proporcionar un servicio de calidad educativa universitaria, la cual principalmente tiene dos protagonistas importantes, el grupo de personal docente y el grupo del personal administrativo.

Esta investigación se centra en el personal administrativo, el cual debería contar con las competencias y habilidades para cumplir con las tareas y objetivos propuestos para sus respectivas áreas de trabajo, los cuales se relacionan con los sistemas administrativos públicos; en este caso la investigación considera la gestión del recurso humano, que está a cargo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, la cual promueve que las entidades públicas deben priorizar el tener planes de capacitación y de fortalecimiento de capacidades de su personal, el cual se evaluará a través de la gestión del rendimiento.

En el caso de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, en base a nuestra experiencia profesional en el área administrativa no se cuenta con una

gestión del rendimiento del personal óptima que permita identificar las capacidades a mejorar a través por áreas de trabajo, afectado el servicio proporcionado; por tanto el propósito de la investigación es analizar el nivel de gestión del recurso del área administrativa que caracteriza a la entidad, que permita elaborar propuestas de mejora al desenvolvimiento laboral.

Sobre el desarrollo capitular, se tiene que en el capítulo I se hizo la descripción del problema, se precisaron los objetivos, se identificó la relevancia y justificación de la investigación, y se precisaron los objetivos. En el capítulo II se desarrolló los antecedentes de la investigación, los cuales se agruparon en internacionales y nacionales, además se efectuó las bases teóricas para ambas variables, precisando las definiciones, las dimensiones, las características, otros, y finalmente se detallaron los términos básicos.

En el capítulo III, se hizo la metodología utilizada para investigar, detallando las hipótesis del trabajo, las dimensiones e indicadores para medir las variables, el diseño y tipo de la investigación, la población y la muestra de estudio, la técnica e instrumento de investigación, la validación y fiabilidad de los instrumentos, y las técnicas para analizar los resultados. En el capítulo IV, se efectuó el análisis e interpretación de los resultados, lo cual se hizo considerando las dimensiones y preguntas para ambas variables; además el contraste de las hipótesis de estudio, y culminar con la discusión de los resultados. Finalmente en el capítulo V se detallaron las conclusiones y recomendaciones sugeridas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Robbins (2004) describe que anteriormente los modelos para gestionar consideraban principalmente los resultados obtenidos, ya sean los relacionados a aspectos productivos, económicos, otros, para poder diseñar el comportamiento de rendimiento en escenarios futuros; pero en la actualidad el gestionar el rendimiento se busca se haga en tiempo real con la finalidad de implementar ajustes más rápidos que permitan minimizar los costes y mejorar el margen de rentabilidad, para lo cual la tecnología se ha convertido en un aliado estratégico.

Por tanto, el lograr gestionar el rendimiento del personal, se ha convertido en una estrategia que pretende dar más valor al trabajo efectuado, para lo cual previamente se requiere que cada trabajador logre: Comprender que es lo que espera la organización de la labor encargada, tener claridad en la forma de alcanzar las metas propuestas, pueda mostrar que puede cumplir con las expectativas, hacer frente a los posibles errores, perciba que la remuneración esté acorde a las exigencias propuestas por la entidad.

La realidad sobre el funcionamiento del sector público, nos muestra que es complicado medir el rendimiento del personal de forma objetiva, siendo las principales causas de dicha problemática: Existen personas que han ingresado a trabajar en una determinada gestión por favores políticos y sin evaluaciones previas, que seguramente continuarán laborando sin darle mucha prioridad a determinar la eficiencia de su trabajo, existen procesos administrativos que son lentos afectando a la calidad de servicio, se tiende a priorizar los intereses personales sobre los institucionales, entre otros; ello es una característica de las entidades estatales en el Perú, lo cual afecta los intereses de la ciudadanía que lo que quiere es que el servicio público sea óptimo y le permita dar soluciones a los problemas económicos, sociales, ambientales o institucionales.

Buscando hacerle frente a dicha realidad de los organismos públicos en el Perú, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, emitió en el año 2014 una Directiva relacionada con la importancia de las entidades públicas puedan gestionar su rendimiento para lo cual desarrolló un modelo de Gestión del Rendimiento para las entidades estatales con la finalidad de que se pueda mejorar el desempeño laboral de los servidores civiles, a través de lograr identificar las necesidades de capacitación que permita mejorar el servicio a la ciudadanía; por tanto dicha propuesta buscó aportar a la política pública de modernizar el aparato estatal a través de una gestión por resultados que permita impulsar la mejora continua de los servicios estatales a nivel nacional; para ello se empezó con una prueba piloto en cinco entidades públicas, en las cuales durante dos años se

implementaría dicho modelo y se mediría el cambio en la gestión del rendimiento del personal, para después continuar con las demás entidades.

En base a la experiencia laboral como personal administrativo en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, se describe que el personal de dichas áreas se dedican principalmente a cumplir con las funciones encargadas, donde los directivos no priorizan la mejora de la eficiencia en los procesos, puesto que en la actualidad se tiene que son lentos generando la existencia de quejas, como por ejemplo la demora excesiva para el pago de los servicios; además se tiene que no se efectúa de forma frecuente una evaluación respecto del desempeño del personal administrativo con la finalidad de diagnosticar las competencias y habilidades a mejorar a través de un plan de desarrollo de capacidades; es decir se percibe que la problemática existente y que es motivo de esta investigación, es que el personal administrativo de la universidad se limita a cumplir con la tareas, y los directivos no han analizado el rendimiento de cada área, referente a las competencias que se requieren fortalecer para dar un mejor servicio.

Además no existe un adecuado trabajo en equipo entre las áreas, la labor es básicamente funcional, ello debido a la poca interrelación entre el personal, afectando a que se pueda analizar la problemática de los principales procesos que la universidad desarrolla, que permita proponer algunas estrategias de mejora.

Dicha problemática es la que se pretende abordar en la presente investigación en lo referente a la gestión del rendimiento que actualmente se viene desarrollando en la UNJBG, y lograr identificar el nivel de trabajo en equipo que los caracteriza, que permita proponer estrategias para dar un mejor servicio público.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante principal

¿Cuál es la relación entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de gestión del rendimiento del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019?
- b) ¿Cuál es el nivel de trabajo en equipo del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es importante, puesto que le permitirá a la UNJBG contar un diagnóstico sobre el nivel de gestión de rendimiento que el personal administrativo percibe que se está implementando en la entidad, lo cual permitirá identificar los aspectos a mejorar, para ello en la investigación se ha considerado la propuesta de modelo de Gestión del Rendimiento elaborada SERVIR, la cual se trata de un proceso cíclico que considera cinco etapas, las cuales permiten principalmente que la entidad pública pueda planificar sus metas, las cuales deben ser transmitidas a cada uno de los servidores civiles, efectuar un seguimiento del desarrollo personal a través de una evaluación de su cumplimiento, y finalmente lograr retroalimentar al personal sobre el cumplimiento de las tareas encargadas.

Por tanto, es importante la presente investigación, porque le permitirá a la UNJBG tener una mayor claridad sobre cuál es el nivel de rendimiento de su personal administrativo, que le permitirá identificar e implementar un plan de desarrollo de las capacidades conducentes a la mejora continua del servicio brindado a la comunidad universitaria; finalmente, se contará con un insumo que le permita a los directivos universitarios estar mejor preparados para la implementación de la Directiva de Gestión del Rendimiento que SERVIR ha empezado a solicitar a las entidades públicas del país.

En lo que respecta al trabajo en equipo, el trabajo de investigación es importante para la UNJBG, puesto que el diagnóstico efectuado sobre el nivel de interacción del personal para lograr trabajar en equipo, permitirá a la gestión universitaria impulsar que se conformen más equipos interdisciplinarios y de diversas áreas para poder analizar los principales procesos que desarrolla la universidad para dar el servicio público, que permita proponer algunas opciones de mejora.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Analizar el nivel de gestión del rendimiento del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019.
- b) Analizar el nivel de trabajo en equipo del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se resaltan los siguientes antecedentes:

2.1.1 Antecedentes internacionales

- a) Castaño (2013) investigó la “Relación entre trabajo a turnos, estrés y rendimiento laboral en personal de enfermería”; tesis para obtener el grado de maestro en prevención de riesgos laborales de la Universidad de Oviedo (España); de tipo básico y de nivel correlacional, se encontró que el trabajo por turnos genera que el estrés laboral se incremente y que el rendimiento laboral disminuya, dichos efectos no son inevitables.
- b) Iborra y Dasí (2012) investigaron “Mejorar el trabajo en equipo: ambidiestría, comportamiento integrador y aprendizaje cooperativo”; artículo de la revista Innovar de España; donde el principal objetivo fue buscar demostrar que el trabajar en equipo es lo que deben aprender los futuros profesionales de administración para mejorar las posibilidades de

que se puedan alcanzar las metas en las organizaciones; de tipo básico y de nivel descriptivo, la muestra fue de 327 estudiantes; se logra concluir que los equipos de trabajo que usaron la estrategia del aprendizaje cooperativo lograron mejores niveles de comportamiento integrador, lo cual se asocia con una superior ambidiestría.

2.1.2 Antecedentes nacionales

- a) Ángeles y Benítez (2017) investigaron el “Trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016”; tesis para el título de licenciado en administración de empresas de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo; siendo el principal objetivo el analizar la relación entre el nivel de trabajo en equipo y el desempeño del personal administrativo; fue de tipo aplicada y de nivel correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal, la muestra fue de 40 personas; se concluye que existe correlación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral, el personal percibe que casi nunca se da el trabajar en equipo en la entidad, y que el desempeño laboral consideran que es deficiente.
- b) Casa (2016) investigó la “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015”; tesis de la Universidad Nacional José María Arguedas; cuyo objetivo fue analizar la relación entre la gestión por competencias y el

desempeño del personal; de tipo básico y de correlacional, de diseño no experimental, la muestra fue de 42 trabajadores; se concluye que existe una relación directa y moderada entre las variables estudiadas.

- c) Laredo (2014) investigó la “Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú”; artículo de la revista de ciencias empresariales de la Universidad San Martín de Porres; cuyo objetivo fue analizar la relación entre el trabajo en equipo y el adaptarse a entornos laborales cambiantes; de tipo básico y de nivel correlacional, de diseño no experimental; se concluye que existe relación directa y significativa entre las variables analizadas, los factores afines a trabajar en equipo lograron valorarse como efectos positivos, es decir se percibe que trabajar en equipo es de nivel adecuado.

2.2 BASE TEÓRICA “GESTIÓN DEL RENDIMIENTO”

2.2.1 Definición de rendimiento laboral

Díaz (2010) señala que el rendimiento laboral hace referencia a la labor que caracteriza a un trabajador dentro de una organización en un periodo dado, respecto a lo que espera de él definido en base a estándares previamente definidos, lo cual implica que puede ser un rendimiento positivo cuando el impacto de la labor desarrollada supera lo esperado o puede ser un rendimiento negativo cuando

los resultados obtenidos no superan lo esperado por la entidad; precisa además, que debe existir un vínculo de la persona con los medios que proporciona la entidad para lograr lo esperado y se debe detallar las características del esfuerzo laboral que se requiere, lo cual será retribuido con una contraprestación económica, por la labor efectuada en los términos solicitados por la entidad.

Dicha definición permite resaltar que el rendimiento laboral se asocia con el lograr resultados, es decir con el desenvolverse con eficacia dentro de la organización, siendo ello evidenciado en el proceso de evaluación laboral, donde se busca analizar las diversas competencias laborales que se requieren para cumplir con determinadas responsabilidades, para lo cual se necesitan de conocimientos generales y específicos para el cargo, de una formación técnica y/o profesional acorde, de las capacidades y conductas esenciales para una destacada labor; de donde se denota la íntima relación entre el rendimiento laboral de la persona y su desempeño (implica asociar lo que sabe hacer la persona con lo que en realidad desarrolla)

FUNDIBEQ (2013) es una fundación no lucrativa que define que para analizar el rendimiento laboral, también deben considerarse las conductas de las personas en un entorno laboral, además de analizar resultados específicos asociados con su desempeño organizacional; y lo define, en base al conjunto de conocimientos que se forman mediante los procesos de aprendizajes que evidencia la persona a través de sus diversas etapas de crecimiento profesional y laboral,

como un conjunto de saberes, experiencias y valores, que permiten la formación de una determinada estructura mental que permite el desenvolvimiento de la persona para hacer frente a los retos laborales, los cuales se amoldan a determinadas reglas impuestas por la entidad.

Cejas y Grau (2007) resalta lo importante que es lograr asociar el rendimiento de una persona dentro de una organización con la formación constante que permita lograr la actualización de los conocimientos, conducentes a contar con trabajadores preparados y con conocimientos, para la búsqueda de la eficiencia empresarial; de donde los directivos deben priorizar como política institucional, el planificar e implementar estrategias centradas en fortalecer las capacidades de su personal, que les permita enfrentar los cambios del entorno.

Finalmente, Santos (2011) resalta la importancia de impulsar el rendimiento laboral, a través de la formación en el personal de competencias laborales, las cuales permitan que los trabajadores puedan cumplir con éxito las labores solicitadas por los directivos de la organización; las define como un conjunto sinérgico de habilidades, conocimientos, actitudes, valores y aspectos personales, que se asocian a un desempeño elevado del personal en la entidad, los cuales son medibles y observables, y permiten alcanzar las metas organizacionales.

2.2.2 Factores del rendimiento laboral

Chiavenato (2012) señala que existen muchos factores, tanto dentro como fuera de la organización, que logran incidir en el nivel de rendimiento que caracteriza a una persona cuando forma parte de una entidad; pero antes de identificarlos, precisa que es necesario saber diferenciar el rendimiento de la productividad, para lo cual señala que la productividad se asocia con la eficacia para el logro de resultados mientras que el rendimiento se asocia con conductas hacia el entorno laboral.

Cardy y Dobbins (1994) han desarrollado un modelo referido a los factores que influyen en el rendimiento laboral, dentro de los cuales se agrupan en los relacionados con los aspectos personales y los afines a la situación laboral, dentro de dichos factores se logran destacar los siguientes:

- a) Motivación: Es necesario tener claridad que el contar con trabajadores motivados, implica saber de la existencia de una motivación intrínseca que ya viene con la persona y una motivación extrínseca, efectuada la diferencia, los directivos de la entidad deben implementar estrategias que logren que el trabajador se sienta contento de formar parte de la entidad, puesto que ello logrará que existan mayores posibilidades de tener trabajadores con mayores niveles de rendimiento laboral.
- b) Clima laboral: Implica la existencia de una atmósfera de trabajo que contribuya a la existencia de adecuadas relaciones laborales entre los

compañeros, la existencia de una tranquilidad laboral donde cada uno pueda expresar libremente sus aportes de mejora institucional, otros, ello permite contribuir a mejores niveles de productividad.

- c) Comunicación: La existencia de un intercambio de ideas frecuente entre el personal, y entre el personal con sus directivos, ello contribuye de forma significativa a la existencia de mejores niveles de productividad laboral; es decir, la existencia de comunicación franca, abierta y en todas direcciones.
- d) Horarios: La existencia de una mayor flexibilidad en el cumplir los horarios laborales, contribuye a que el trabajador perciba que lo consideran por sus aportes a la entidad, más que solamente su permanencia, a ello se suma el considerar que parte del horario de trabajo se desarrolle en los hogares (vía remota), disminuyendo la presencialidad, todo ello suma a que el trabajador se sienta mejor siendo parte de la entidad.
- e) Factores ambientales: Se refiere a los aspectos higiénicos que forman parte del entorno de trabajo, que hacen que el trabajador pueda rendir más, y que deben ser las adecuadas, se tiene: La temperatura, la luminosidad de las oficinas, el ruido, la ergonomía, otros.
- f) Desarrollo profesional: Hace referencia a que la entidad debe contar con políticas internas de promoción de sus trabajadores, cuando se ha cumplido determinados requisitos, ello debe complementarse, con la existencia de planes para desarrollar su carrera profesional en la organización, otros, ello definitivamente genera una mejora en el

rendimiento del personal, puesto que se genera una sensación de seguridad laboral.

- g) Herramientas necesarias: Implica que la organización debe de proveer de todas las herramientas que se necesiten para cumplir con las labores encargadas, de forma oportuna y acordes a las expectativas empresariales, ello generará un incremento en la productividad laboral.

2.2.3 Escala de rendimiento laboral

Koopmans; Bernaards; Hildebrandt; Van Buuren; Van der Beek & De Vet (2013) desarrollaron un constructo para el análisis del rendimiento laboral, debido principalmente a la necesidad de mejorar los niveles de productividad y competitividad desde la mejora del desempeño individual de los trabajadores, por ello resalta prioritario tener una herramienta que contribuya a medir el rendimiento del trabajador.

Dichos autores, se nutren de afirmaciones efectuadas por otros investigadores, como:

- O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver y Story (2010), los cuales resaltan la relevancia de que el contar con trabajadores inteligentes emocionalmente genera que tengan un mejor rendimiento.
- Dalal, Baysinger, Brummel, y LeBreton (2012) describen la relevancia de la percepción de justicia en la entidad, la necesidad de logro y el apoyo

institucional, como aspectos a impulsar por parte de los directivos con la finalidad de lograr que el personal tenga un mejor rendimiento.

- Gruman & Saks (2011) resaltan la importancia de implementar estrategias en la entidad que permitan que el trabajo esté más comprometido con la gestión, pues ello generaría que su nivel de rendimiento mejore.
- Aguinis, Joo y Gottfredson (2011) precisan que una adecuada gestión del rendimiento laboral genera beneficiarios, como: Los trabajadores que tendrán información detallada de cómo mejorar su desenvolvimiento en la entidad, los jefes que tendrán un grupo de personas más competentes con los cuales tendrán mejores niveles de interacción, y la entidad al estar conformada por trabajadores más comprometidos.

Por tanto, Koopmans et al (2013) proponen que el constructo para analizar el rendimiento laboral, se sustente en la autoevaluación de un conjunto de comportamientos que se orientan tanto a tareas laborales como extra laborales, siempre haciendo la diferencia con la productividad, que es la consecuencia de tales comportamientos; dicho constructo está conformado por 04 dimensiones:

- a) Rendimiento en la tarea: Abarcan las diversas tareas de corte técnico que constituyen la labor del puesto de trabajo.
- b) Rendimiento en el contexto: Abarca el desarrollo de actividades que contribuyen a la existencia de un ambiente de trabajo adecuado.
- c) Comportamientos contraproducentes: Abarca las acciones de trabajadores que son contrarias a los intereses que se han priorizado en la entidad.

- d) Rendimiento adaptativo: Abarca el cómo la persona logra adaptarse a las variaciones existentes en el entorno laboral.

Luego de algunas depuraciones de reactivos y después de usarla en una prueba piloto, los autores decidieron que deberían considerarse solamente tres dimensiones (donde se encontró que el rendimiento adaptativo se deriva del rendimiento en el contexto), donde las opciones de respuesta de los 18 reactivos, serían en el formato de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre), quedando en las siguientes dimensiones con sus respectivos indicadores:

- a) Dimensión “Rendimiento en la tarea”: Con cinco reactivos para analizar los planes y la forma organizativa, la eficiencia, el logro de resultados.
- b) Dimensión “Rendimiento en el contexto”: Con ocho reactivos para analizar la iniciativa, actualizaciones de conocimientos, tareas desafiantes, y soluciones diferentes a la problemática.
- c) Dimensión “Comportamientos laborales contraproducentes”: Con cinco reactivos para analizar la negatividad del personal hacia la entidad.

2.2.4 Rol de las oficinas de recursos humanos en el sector público

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, a través de la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE logra aprobar la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH en la cual se precisan las "Normas para la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en las

entidades públicas", cuya finalidad pública es la de lograr estandarizar y alinear los procesos relacionados con la gestión del personal en las entidades estatales, para fortalecer el servicio civil en la búsqueda de la mejora continua.

Para lo cual, el rol de las oficinas de recursos humanos de las entidades del estado deben contribuir de forma significativa en el implementar la reforma del servicio civil, la cual debe enfocarse en el lograr desarrollar a las personas, que permita garantizar una gestión que se caracterice por la meritocracia, la inclusión y la equidad interna; por tanto, estas oficinas deben implementar la normatividad dada por SERVIR y de forma paralela emitir sus propias políticas internas de gestión del personal.

La Ley N° 30057 que es la ley del servicio civil, establece en su artículo 6 que las principales funciones de las oficinas de recursos humanos son:

- Implementar las disposiciones y lineamientos de gestión del recurso humano dadas por SERVIR y la entidad pública.
- Elaborar e implementar el plan de gestión de personas considerando indicadores de gestión.
- Proponer y aplicar iniciativas que permitan mejorar los procesos del sistema de gestión de recursos humanos.
- Efectuar el análisis de la provisión de personal necesarias para que la entidad pública pueda cumplir con los fines para los cuales fue creada.
- Elaborar los perfiles de puestos.

2.2.5 Subsistemas de la gestión de recursos humanos en el sector público

En la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH se detallan 7 subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos (ver figura):

- a) Subsistema de planificación de políticas de recursos humanos: Su finalidad es organizar la gestión interna de los recursos humanos de la entidad, en coordinación con los principales objetivos institucionales; además de precisar las políticas y directivas de la entidad sobre la gestión de los recursos humanos.

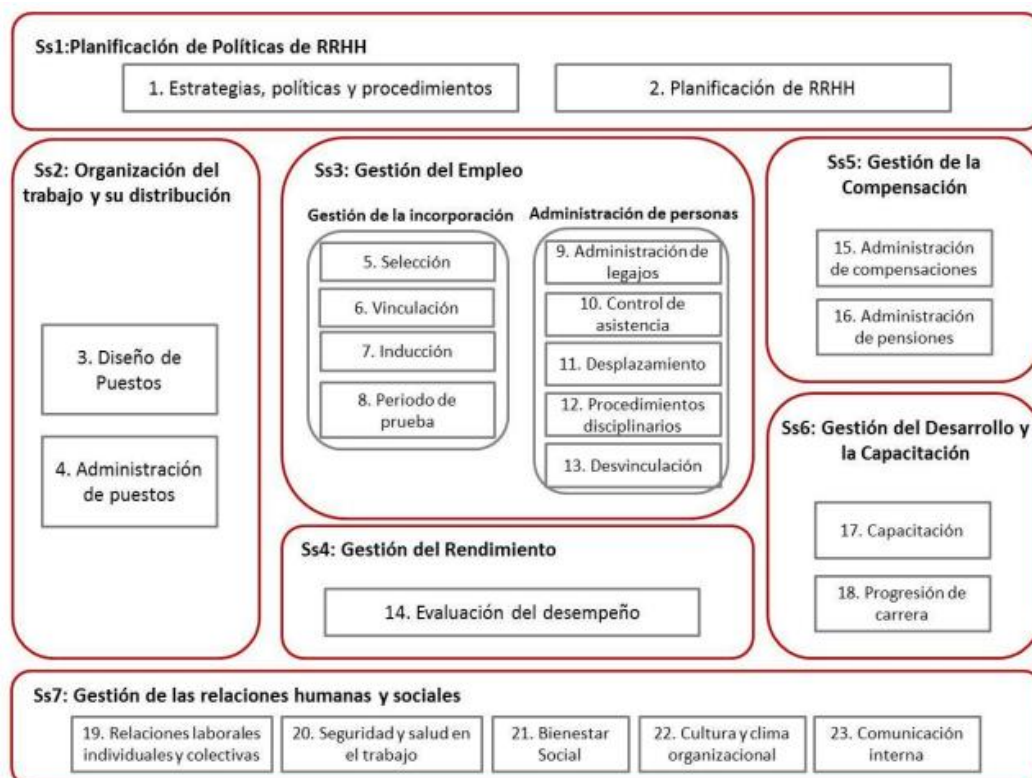


Figura 1. Subsistemas de la gestión de recursos humanos en el sector público

Fuente: Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH

- b) Subsistema de organización del trabajo: Su finalidad es definir las características y condiciones laborales para desarrollar las funciones, precisando los requisitos que debe tener la persona para desempeñar determinado puesto de trabajo en la entidad, ello implica que se debe elaborar el Manual de Perfiles de Puestos.
- c) Subsistema de gestión del empleo: Su finalidad es gestionar los flujos de servidores dentro de la entidad, desde que son incorporados hasta su desvinculación, considerando por tanto la inducción, la asistencia, el desplazamiento, legajos, otros; por tanto, debe identificar el mejor talento para cada puesto de trabajo que permita desempeñarse óptimamente.
- d) Subsistema de gestión del rendimiento: Su finalidad es identificar y promover el aporte del personal a las metas y objetivos institucionales, lograr identificar las necesidades del personal para que logren mejorar su desempeño laboral, por tanto el evaluar el desempeño es un aspecto importante y frecuente, que permita mejorar el servicio de la entidad.
- e) Subsistema de gestión de la compensación: Su finalidad es gestionar los beneficios e ingresos que la entidad proporciona al servidor civil, como contraprestación al servicio proporcionado a la entidad, considerando los puestos de trabajo; es decir principalmente las planillas y las pensiones.
- f) Subsistema de gestión del desarrollo y la capacitación: Su finalidad es desarrollar políticas internas que permitan que se dé una carrera pública y el desarrollar las capacidades, para lo cual es prioritario impulsar la gestión del conocimiento, el capacitar.

g) Subsistemas de gestión de las relaciones humanas y sociales: Su finalidad es impulsar que existe una adecuada atmósfera de trabajo, es decir que existe una cultura y clima laboral que ayude a la consecución de los objetivos institucionales, que la comunicación interna sea la más adecuada y frecuente.

2.2.6 Gestión del rendimiento en el sector público

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR logra definir la Gestión del Rendimiento como una herramienta cuya finalidad es buscar gestionar el talento humano del personal que labora en las entidades públicas del país, para lo cual resulta prioritario lograr identificar, reconocer y promover el aporte de cada uno de los servidores civiles en lo que respecta al logro de los objetivos de la entidad, y de forma paralela lograr identificar las necesidades de capacitación para el personal.

Precisa además, que las Oficinas de Recursos Humanos en lo que respecta a la gestión del rendimiento en la entidad, tienen responsabilidades, de las cuales se destacan las siguientes:

- Aplicar la metodología que involucra la gestión del rendimiento definido por SERVIR.

- Capacitar al personal directivo de la entidad en la aplicación de la metodología, instrumentos y diversos procedimientos para la gestión del rendimiento.
- Comunicar al personal de la entidad las características, procedimientos, derechos y obligaciones de la gestión del rendimiento.
- Monitorear la implementación de la gestión del rendimiento dentro de la organización.
- Logra calificar al personal evaluado, y comunicarles los resultados.
- Informar al titular o responsable de la entidad sobre los problemas y avances en la implementación de la gestión del rendimiento.
- Efectuar informes a SERVIR sobre la gestión del rendimiento en la entidad.
- Efectuar informes a SERVIR sobre las alternativas de mejora a implementar en la entidad.
- Documentar los pasos seguidos en la gestión del rendimiento.

De forma específica, en la Ley N° 30220 (2014) – Ley Universitaria se impulsa la gestión del rendimiento, cuando precisa en su artículo 5 sus principios, resalta a la calidad académica y su mejoramiento continuo, que implica contar con docentes con experiencia teórica y práctica, y que constantemente deben capacitarse en temas afines a su formación profesional, temas pedagógicos, temas investigativos, otros, que permita impulsar una mejora de su desempeño y rendimiento en su labor docente; en el capítulo II se crea la Superintendencia

Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU, cuya responsabilidad principal es verificar que las universidades proporcionen un servicio de calidad, para lo cual se han identificado condiciones básicas que deben cumplir para la autorización de su funcionamiento (licenciamiento).

2.2.7 Ciclo de la gestión del rendimiento en el sector público

SERVIR ha desarrollado un modelo para gestionar el rendimiento del servidor civil en la gestión pública, el cual se representa por un ciclo de carácter anual, que debe ser continuo y sistémico, abarca cinco etapas: Planificación, establecimiento de metas y compromisos, seguimiento, evaluación, y retroalimentación (ver Figura); las cuales serán consideradas como las dimensiones de dicha variable de estudio para analizar como el personal percibe que se están dando cada una de dichas etapas en la UNJBG, se tiene:



Figura 2. *Ciclo de la gestión del rendimiento en el sector público*

Fuente: SERVIR

- a) Planificación: Se precisan las actividades a desarrollar en el ciclo, para lo cual debe aprobarse el cronograma institucional, y considera el comunicar y sensibilizar al personal sobre la metodología, sus roles y responsabilidades, debe conformarse el Comité Institucional de Evaluación.
- b) Establecimiento de metas y compromisos: La entidad debe precisar y acordar los aspectos o metas a evaluar.
- c) Seguimiento: El personal debe recopilar evidencias que permitan demostrar el cumplimiento de las metas.
- d) Evaluación: Se demuestra el alcance logrado en lo que respecta a las metas propuestas, la entidad se encarga de evaluar dicho cumplimiento, se logran identificar las brechas para luego capacitar.
- e) Retroalimentación: La entidad informa sobre los resultados logrados, los positivos y los que deben reforzarse, se propone un plan individual para mejorar el desempeño.

2.3 BASE TEÓRICA “TRABAJO EN EQUIPO”

2.3.1 Definición de trabajo en equipo

Briola (2005) logra definir que el trabajar en equipo involucra la existencia de un nivel de confianza mayor respecto a los grupos de trabajo, resalta además

que los miembros del equipo se tratan como familia y efectúan actividades fuera de los temas laborales, y finalmente los conflictos se perciben como retos de crecimiento.

Newstrom (2011) resalta que el trabajar en equipo implica que existe una interdependencia entre sus integrantes, cada uno tiene claridad sobre los objetivos a lograr, y su participación es responsable y entusiasta.

Colombo (2003) señala que el trabajo en equipo involucra a trabajadores de diversas áreas y niveles, donde cada uno aporta en base a su experiencia e información, de donde resulta importante su participación al opinar, escuchar y consensuar para alcanzar las metas trazadas.

Borrell (2004) define que el trabajar en equipo implica el contar con un conjunto de personas, que se integran con la finalidad de alcanzar objetivos ya establecidos en el proceso de planificación; siendo el aspecto clave del equipo, la existencia de una cooperación constante entre sus integrantes, el contar con reglas que precisen cuáles son los comportamientos a impulsar en el equipo ayudando a cohesionar a sus integrantes, y finalmente el compartir actitudes y valores que permitan generar confianza de que se conseguirá llegar a la meta propuesta. Dicho autor establece que se deben considerar algunos aspectos para trabajar en equipo, tales como:

- Cada uno de los integrantes del equipo debe tener pleno conocimiento de cada uno de los objetivos a alcanzar, es decir la visión que se pretende lograr con su formación, y cómo ello aportará para la organización.
- Se debe tener una plena claridad sobre la responsabilidad que se está asumiendo como miembro del equipo, y de las expectativas que tienen los directivos sobre la labor encargada.
- Debe existir un compromiso y entrega total de cada uno de los miembros del equipo, que permita que exista un espíritu de cooperación constante.
- Debe existir una comunicación interna frecuente entre todos los miembros del equipo, a todo momento y por diferentes medios sincrónicos y asincrónicos.
- Los miembros del equipo deben impulsar que exista un espíritu de compartir todo tipo de información, que esté relacionada de forma directa o indirecta con los objetivos planteados.
- Los directivos deben establecer claramente algunos estímulos para los integrantes del equipo, que contribuya de forma significativa a alcanzar los objetivos trazados.

2.3.2 Importancia de trabajar en equipo

Blanchard & Randolph (2006) resalta que cada vez existe una mayor nivel de complejidad dentro de las organizaciones con la finalidad de lograr ser más competitivos, por ello es importante conformar equipos de trabajo

multidisciplinarios que permitan analizar los procesos que agregan valor para la entidad; de forma específica destaca que el conformar equipos es importante por (ver figura):

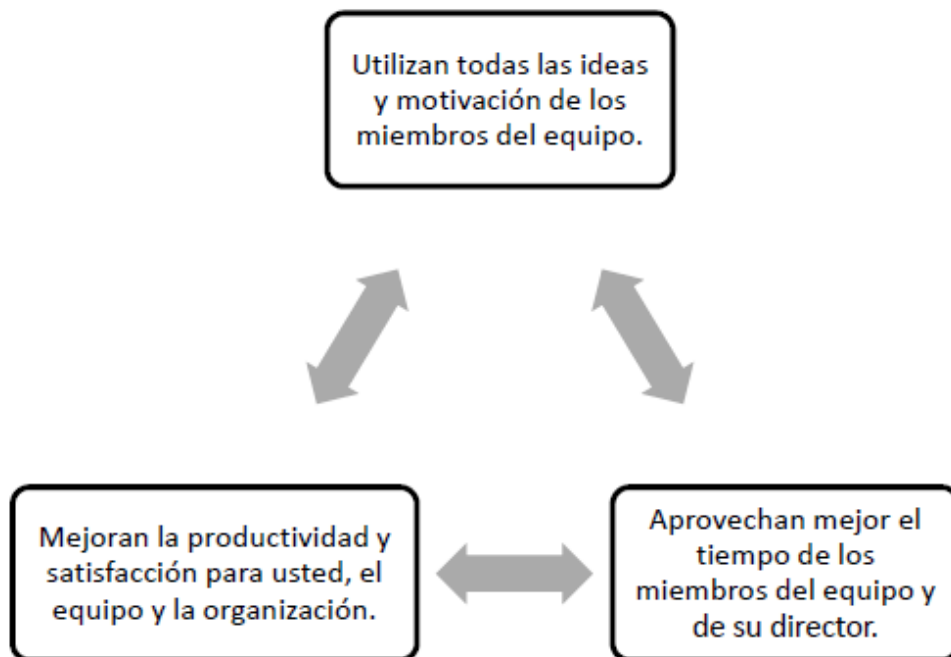


Figura 3. *Importancia de conformar equipos*

Fuente: Blanchard & Randolph (2006)

Fishman (2002) destaca la importancia de la empresa al buscar trabajar en equipo, tenga como principal objetivo el lograr la calidad total en el servicio y lograr innovar, puesto que de esa forma genera un clima de cooperación y de que el trabajador pueda crecer.

Luthans (2008) destaca la importancia de trabajar en equipo para lograr contribuir en la mejora del desempeño y la satisfacción, siendo uno de los rasgos importantes a lograr en el equipo, el auto liderazgo.

2.3.3 Factores a considerar para formar equipos

De Cárdenas (2010) describe un conjunto de factores que se deben considerar de parte de los directivos, para la conformación de equipos de trabajo que tenga una alta posibilidad de alcanzar los objetivos para los cuales fueron formados, se tiene:

- a) **Habilidades complementarias:** Los miembros del equipo deben caracterizarse por contar con las competencias y habilidades especializadas en su formación académica, que son importantes que el equipo pueda tener para alcanzar las metas propuestas, las cuales deben complementarse necesariamente con las competencias y habilidades de los demás integrantes del equipo, que permita desarrollar un trabajo interdisciplinario.
- b) **Actitud positiva:** Implica que debe generarse un clima en el equipo, el cual debe caracterizarse por la existencia de un comportamiento de apertura, de trato sincero, de humildad, de empatía, entre otros, es decir de que exista una constante predisposición para alcanzar los resultados esperados.
- c) **Objetivo común:** Implica que debe estar bien en claro cuál es el propósito que junta al equipo, y que por tanto el trabajo en conjunto permitirá

cumplir con lo esperado, ello genera la existencia de un compromiso de todos sus integrantes y de continuar en la misma senda.

- d) Metas precisas sobre el desempeño: Implica que deben fijar hitos u objetivos específicos sobre los avances parciales del equipo, a los cuales deben asignársele métricas que permitan dar la pauta sobre los avances tenidos, que permitan además identificar responsabilidades en cada uno de los miembros.
- e) Responsabilidades compartidas: Hace referencia a que cada miembro del equipo debe comprometerse a proporcionar aportes concretos que contribuyan a lograr los objetivos encargados; ello genera un vínculo intrínseco fuerte entre la persona y el logro de la tarea asignada.
- f) Comunicación efectiva: Implica que debe impulsarse que existe una interacción fluida, clara y sincera, entre los miembros del equipo, para lo cual se requiere que exista una actitud para ello, de parte de todas las personas que lo conforman, que permitirá que exista una alta cohesión entre todos.
- g) Reconocer los aportes de cada uno: Implica que la entidad debe dejar en claro, cuáles serán los incentivos que se otorgarán a cada miembro, y también de forma colectiva, los cuales pueden ser de características tangibles o intangibles, pues ello ayudará de forma significativa en lograr tener trabajadores satisfechos.

2.3.4 Etapas en la formación de los equipos

Robbins (2004) destaca las siguientes etapas que abarca el conformar los equipos de trabajo (ver Figura 4):

- a) Formación: Recién se van conociendo y van validando los objetivos que se deben alcanzar como equipo.
- b) Conflicto o confusión: Existe resistencia inicialmente para definir la forma de cómo trabajará el equipo.
- c) Regulación o normalización: Existe un trato más cordial, y ya se han logrado definir los roles de cada uno en el equipo, y cómo podrán alcanzar las metas trazadas.
- d) Desempeño: Implica el desarrollar los roles de cada uno dentro del equipo, donde se van reuniendo de forma periódica para informar los avances y adoptar medidas remediales.
- e) Desintegración o disolución: Ello se da cuando el equipo ya logró los objetivos propuestos.



Figura 4. *Etapas en la formación de equipos*

Fuente: Robbins (2004)

2.3.5 Dimensiones para analizar el trabajar en equipo

Drucker (2007) propone la teoría de las “5 C” para analizar el nivel de trabajo en equipo que existe en una entidad, los cuales serán considerados en la presente investigación para analizar dicha variable de estudio:

- a) Complementariedad: Cuando una persona domina cierto tema y puede complementar su conocimiento con otro personal de la entidad que tiene su especialidad, generando sinergia.
- b) Coordinación: Cuando los miembros del equipo logran organizarse para tener la claridad de cómo abordarán el logro de las metas.

- c) Comunicación: Cuando se presenta una interacción frecuente entre los miembros del equipo.
- d) Confianza: Cuando los intereses de la entidad y del equipo están por encima de los personales.
- e) Compromiso: Es el nivel de identificación con la entidad, por lo cual busca lograr las metas propuestas en el equipo de trabajo.



Figura 5. Dimensiones para el análisis del trabajo en equipo

Fuente: Drucker (2007)

2.4 CONCEPTOS BÁSICOS

Se destacan los siguientes términos básicos:

- a) Sistema administrativo de gestión de recursos humanos: Sistema que establece, desarrolla y ejecuta la política de estado sobre el servicio civil, mediante normas, principios y procedimientos usados por las entidades públicas (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014).
- b) Satisfacción del usuario: Satisfacer las necesidades del usuario (Robbins, 2004).
- c) Equipo: Conjunto de personas que se juntan para alcanzar metas comunes (Briola, 2005).
- d) Sinergia: Implica que el todo es mayor que la suma de las partes que la conforman (Fishman, 2002).
- e) Liderazgo: Es la capacidad de influir en los demás (Briola, 2005).
- f) Clima organizacional: Es la atmósfera de trabajo, que permita ayudar para el logro de las metas (Robbins, 2004).
- g) Dirección: Estar a cargo de alcanzar los objetivos estratégicos (Fishman, 2002).
- h) Evaluación de desempeño: Determinar el nivel de cumplimiento de las tareas encargadas al personal (Robbins, 2004).
- i) Crecimiento personal: Es la mejora de las capacidades del personal (Luthans, 2008).

- j) Puesto: Es el lugar de trabajo, donde se detallan todas las funciones que le corresponden desarrollar (Briola, 2005).
- k) Posición: Personal que tiene un puesto con un único perfil (Luthans, 2008).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

H₀: No existe relación directa y significativa entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019.

H₁: Existe relación directa y significativa entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019.

3.1.2 Hipótesis específicas

- a) H₀: El nivel de gestión del rendimiento del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, no es inadecuado.

H₁: El nivel de gestión del rendimiento del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, es inadecuado.

b) H₀: El nivel de trabajo en equipo del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, no es inadecuado.

H₁: El nivel de trabajo en equipo del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, es inadecuado.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable 1: *Gestión del rendimiento*

Dimensión e indicadores

- Planificación: Cronograma, planes.
- Metas y compromisos: Criterios a evaluar acuerdo de las partes.
- Seguimiento: Estrategia, evidencias.
- Evaluación: Logro alcanzado, brecha.
- Retroalimentación: Informa resultados, necesidades de mejora.

3.2.2 Variable 2: *Trabajo en equipo*

Dimensión e indicadores

- Complementariedad: Fortalezas, sinergia.
- Coordinación: Interacción, acordar.
- Comunicación: Abierta, participación.
- Confianza: Cree en los demás, actitud.
- Compromiso: Identificación, logro de metas.

En la tabla siguiente se detalla los indicadores usados para cada dimensión, de ambas variables, se tiene:

Tabla 1. *Operacionalización de variables*

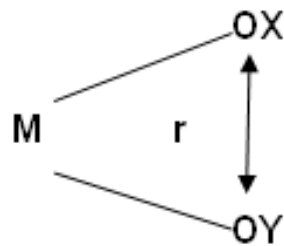
| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIÓN | INDICADORES | ESCALA |
|--|---|---|---|---|---------|
| Variable 1: Gestión del rendimiento | Es identificar y promover el aporte del personal a las metas y objetivos institucionales, lograr identificar las necesidades del personal para que logren mejorar su desempeño laboral (SERVIR, 2014) | Conjunto de etapas que permiten evaluar al personal de una entidad pública. | 1. Planificación 2. Metas y compromisos 3. Seguimiento 4. Evaluación 5. Retroalimentación | 1. Cronograma, planes. 2. Criterios a evaluar acuerdo de las partes. 3. Estrategia, evidencias. 4. Logro alcanzado, brecha. 5. Informa resultados, necesidades de mejora. | Ordinal |
| Variable 2: Trabajo en equipo | Interdependencia entre sus integrantes, cada uno tiene claridad sobre los objetivos a lograr, y su participación es responsable y entusiasta (Newstrom, 2011). | Conjunto de personas que se juntan con en objetivos común. | 1. Complementariedad 2. Coordinación 3. Comunicación 4. Confianza 5. Compromiso | 1. Fortalezas, sinergia. 2. Interacción, acordar. 3. Abierta, participación. 4. Cree en los demás, actitud. 5. Identificación, logro de metas. | Ordinal |

Fuente: Propia

Para el análisis de las respuestas, se ha considerado a la Escala de Likert para las opciones de respuesta, donde “Nunca” es igual a 1, “Casi nunca” es igual a 2, “A veces” es igual a 3, “Casi siempre” es igual a 4 y “Siempre” es igual a 5.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Sobre la tipología de la investigación usada, se detalla que fue la básica o pura, dado que se aportó al conocimiento ya existente; en lo relacionado al nivel investigativo, se precisa que es correlacional, ello implica que se analizó primeramente el comportamiento descriptivo de los datos para luego relacionarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), lo cual se refleja en el siguiente esquema:



De donde:

- M = Tamaño de la muestra.
- OX = Datos de la variable “Gestión del rendimiento”.
- OY = Datos de la variable “Trabajo en equipo”.
- r = Coeficiente de correlación.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Sobre el diseño de la investigación, se detalla que fue transversal correlacional, ello implica que las variables de estudio no fueron alteradas deliberadamente, recabándose la información en un momento del tiempo (Hernández y otros, 2014).

3.5 ÁMBITO DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación abarcó al personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

3.6 TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El tiempo social que abarcó la presente investigación fue el año 2019.

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1 Unidad de estudio

La unidad de estudio es el personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

3.7.2 Población

La población de trabajadores administrativos de la UNJBG es de 472 personas (247 personal nombrado, 138 modalidad CAS y 87 contratados ley N° 276).

3.7.3 Muestra

Se consideran los siguientes criterios y fórmula:

- Tamaño de la población de 472 (N).
- Margen de error $\pm 5,00\%$ (e).
- Nivel de confianza 95% (Z = 1.96).
- Probabilidad de ocurrencia 50% (P).

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

$$472 * 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)$$

$$n = \frac{\text{-----}}{(472 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)} = 212$$

Reemplazando, se obtuvo un valor de 212 trabajadores, los cuales fueron seleccionados de forma aleatoria y proporcional a su modalidad de vínculo laboral con la entidad.

3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se precisa que la técnica utilizada fue la encuesta, siendo el instrumento aplicado el cuestionario, los cuales fueron confeccionados por la investigadora en directa coordinación con el asesor de la tesis y la bibliográfica consultada; se usaron dos instrumentos:

- Cuestionario para analizar la percepción del personal administrativo sobre la gestión del rendimiento que caracteriza a la UNJBG.
- Cuestionario para analizar el nivel de trabajo en equipo que caracteriza al personal administrativo de la UNJBG.

En lo que respecta a las fuentes de la información, se detalla que fueron esencialmente primarias, puesto que las respuestas fueron proporcionadas por el personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann; en lo que respecta al desarrollo de las bases teóricas se detalla que se consideró fuentes bibliográficas escritas y medios electrónicos.

Para el análisis de las dimensiones y variables, puesto que se trata de variables cualitativas, se plantearon tres niveles: Alto, regular y bajo; los cuales abarcaron amplitudes similares en base a la escala de Likert, se tiene:

- Alto = 5,00 – 3,67.
- Regular = 2,34 – 3,66.
- Bajo = 1,00 – 2,33.

En lo referente a la validación de los instrumentos utilizados, se precisa que el criterio fue el de Juicio de Expertos, donde las valoraciones obtenidas se anexan; para la confiabilidad de los instrumentos, se detalla que se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach, por tanto se empleó una prueba piloto de 20 trabajadores administrativos, obteniéndose valores de 0,928 para la variable “Gestión del Rendimiento” y 0,904 para la variable “Trabajo en equipo”, puesto que ambos valores superan valores el valor de 0,90, se concluye que son los óptimos para ser considerados para el trabajo de campo (George y Mallery, 2003).

Finalmente, en lo que respecta al procesamiento de los datos, se detalla que se usó el software estadístico SPSS v. 24,0 en español; permitiendo obtener reportes de las tablas de conteo, los diagramas de barras y el coeficiente de correlación Tau-b de Kendall para el contraste de hipótesis.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Para el desarrollo del trabajo de campo, se tuvo el apoyo de la Jefatura de la Oficina de Administración de la UNJBG puesto que trabajamos en la entidad, a quien se le solicitó el permiso respectivo; después se efectuaron reuniones focalizadas con las áreas de trabajo, en donde se les explicó al personal sobre la importancia académica del trabajo a desarrollar, que los instrumentos son anónimos y que sean objetivos al responder.

Se procedió a entregar a cada uno de los trabajadores los formatos de encuestas, los cuales fueron llenados y entregados, algunos en ese momento y otros pidieron que se regresara para recogerlos; el trabajo de campo abarcó una semana, se resalta por tanto, que esta etapa contó con el pleno consentimiento informado de cada una de las personas que respondieron a los instrumentos.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo de resultados considera la elaboración de tablas de frecuencia para las dimensiones de ambas variables, a los cuales se les hizo su respectivo diagrama de barras, además de presentó una tabla resumen de las preguntas que conforman cada dimensión, y otra tabla de resumen de la variable, además de ello se efectuó el contraste de las hipótesis, para lo cual se utilizaron estadísticos no paramétricos puesto que las variables utilizadas son cualitativas (los datos se recabaron con encuestas de percepción), para finalmente efectuar la discusión de los resultados.

4.3 RESULTADOS

4.3.1 Resultados “Gestión del rendimiento”

Tabla 2. *Dimensión N° 1 “Planificación”*

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo | 33 | 15,6% |
| Regular | 147 | 69,3% |
| Alto | 32 | 15,1% |
| Total | 212 | 100,0% |

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

Tabla 3. Dimensión N° 1 “Planificación” (por ítem)

| Ítem | | Recuento | % de N columnas |
|---|--------------|----------|--------------------|
| La UNJBG cuenta con documentos de gestión que impulsan el desarrollo de actividades de fortalecimiento de las capacidades del personal. | Nunca | 12 | 5,7% |
| | Casi nunca | 33 | 15,6% |
| | A veces | 92 | 43,4% |
| | Casi siempre | 63 | 29,7% |
| | Siempre | 12 | 5,7% |
| La UNJBG utiliza cronogramas para el desarrollo de sus actividades anuales de fortalecer capacidades. | Nunca | 21 | 9,9% |
| | Casi nunca | 24 | 11,3% |
| | A veces | 110 | 51,9% |
| | Casi siempre | 39 | 18,4% |
| En la UNJBG se promueve la constante sensibilización en el personal sobre los planes de fortalecer capacidades. | Nunca | 9 | 4,2% |
| | Casi nunca | 50 | 23,6% |
| | A veces | 88 | 41,5% |
| | Casi siempre | 56 | 26,4% |
| En la UNJBG se cuentan con objetivos y metas afines a fortalecer las capacidades del personal. | Nunca | 12 | 5,7% |
| | Casi nunca | 23 | 10,8% |
| | A veces | 90 | 42,5% |
| | Casi siempre | 63 | 29,7% |
| | Siempre | 24 | 11,3% |

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

Los resultados encontrados se refieren a la dimensión “Planificación”, de donde se tiene que el 69,3% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que la planificación del

proceso de fortalecimiento de capacidades es de nivel regular; al analizar por pregunta se tiene que lo más resaltado por el personal es que la UNJBG cuenta con objetivos y metas afines a fortalecer las capacidades del personal, siendo el aspecto focalizado a mejorar el que en la universidad se debería promover la constante sensibilización en el personal sobre los planes de fortalecer capacidades.

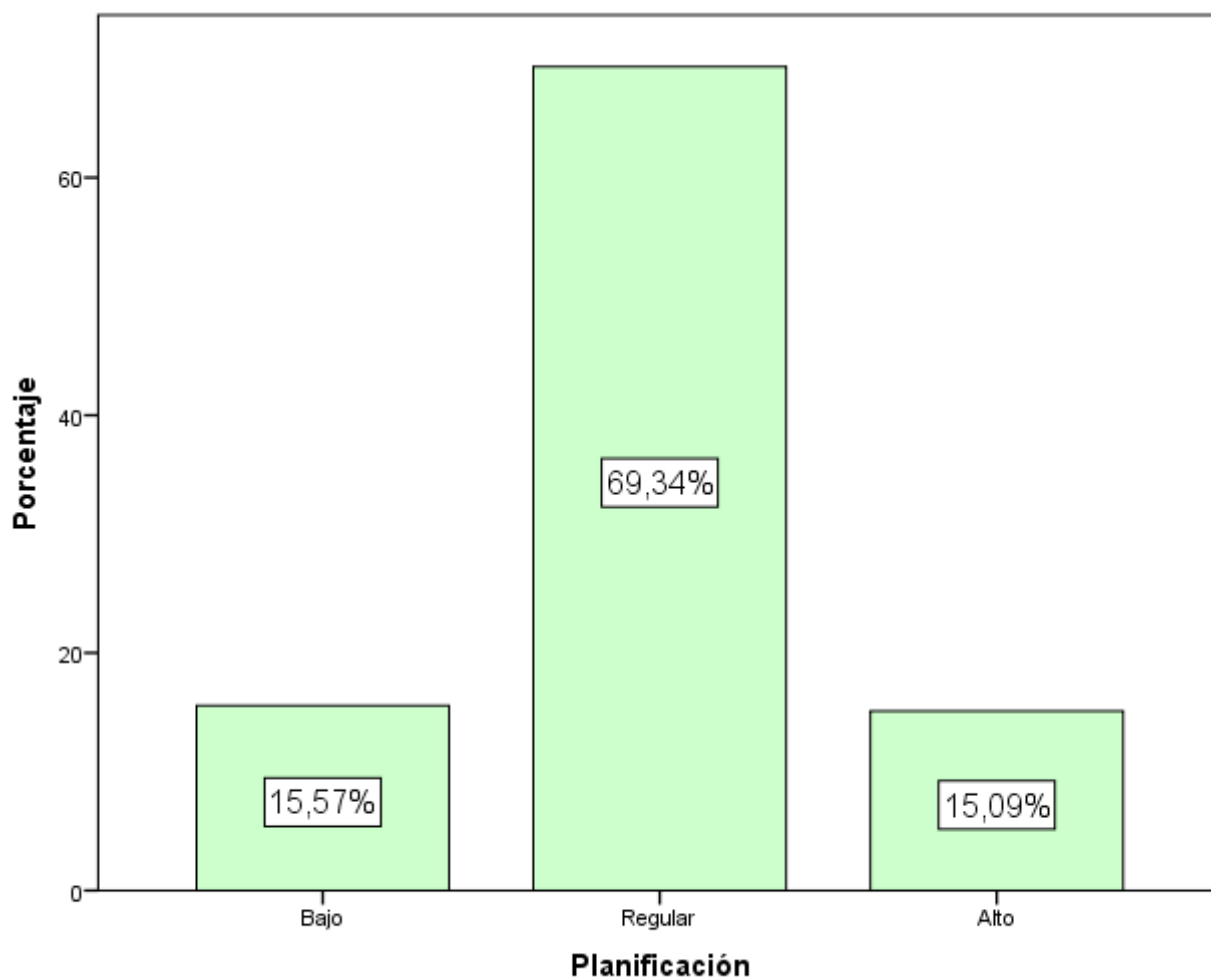


Figura 6. *Dimensión N° 1 “Planificación”*

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

Tabla 4. *Dimensión N° 2 “Metas y compromisos”*

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo | 27 | 12,7% |
| Regular | 141 | 66,5% |
| Alto | 44 | 20,8% |
| Total | 212 | 100,0% |

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

Los resultados encontrados se refieren a la dimensión “Metas y compromisos”, de donde se tiene que el 66,5% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que su nivel de claridad en las metas a lograr y compromiso con la gestión es regular; al analizar por pregunta se tiene que lo más resaltado por el personal administrativo es su compromiso de apoyar la gestión universitaria, siendo el aspecto focalizado a mejorar el que las autoridades universitarias promuevan más el impulsar el compromiso del personal para que pueda alcanzar sus metas del área.

Tabla 5. Dimensión N° 2 “Metas y compromisos” (por ítem)

| Ítem | | Recuento | % de N columnas |
|--|--------------|----------|-----------------|
| La UNJBG promueve el compromiso del personal para que pueda alcanzar sus metas del área. | Nunca | 15 | 7,1% |
| | Casi nunca | 44 | 20,8% |
| | A veces | 88 | 41,5% |
| | Casi siempre | 56 | 26,4% |
| | Siempre | 9 | 4,2% |
| El personal administrativo de la UNJBG tiene claridad sobre sus metas como servidor público. | Nunca | 15 | 7,1% |
| | Casi nunca | 21 | 9,9% |
| | A veces | 91 | 42,9% |
| | Casi siempre | 48 | 22,6% |
| | Siempre | 37 | 17,5% |
| La UNJBG promueve el fijar las metas del cargo de forma participativa. | Nunca | 9 | 4,2% |
| | Casi nunca | 27 | 12,7% |
| | A veces | 115 | 54,2% |
| | Casi siempre | 34 | 16,0% |
| | Siempre | 27 | 12,7% |
| Existe un compromiso del personal administrativo con apoyar la gestión universitaria. | Nunca | 9 | 4,2% |
| | Casi nunca | 29 | 13,7% |
| | A veces | 69 | 32,5% |
| | Casi siempre | 70 | 33,0% |
| | Siempre | 35 | 16,5% |

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

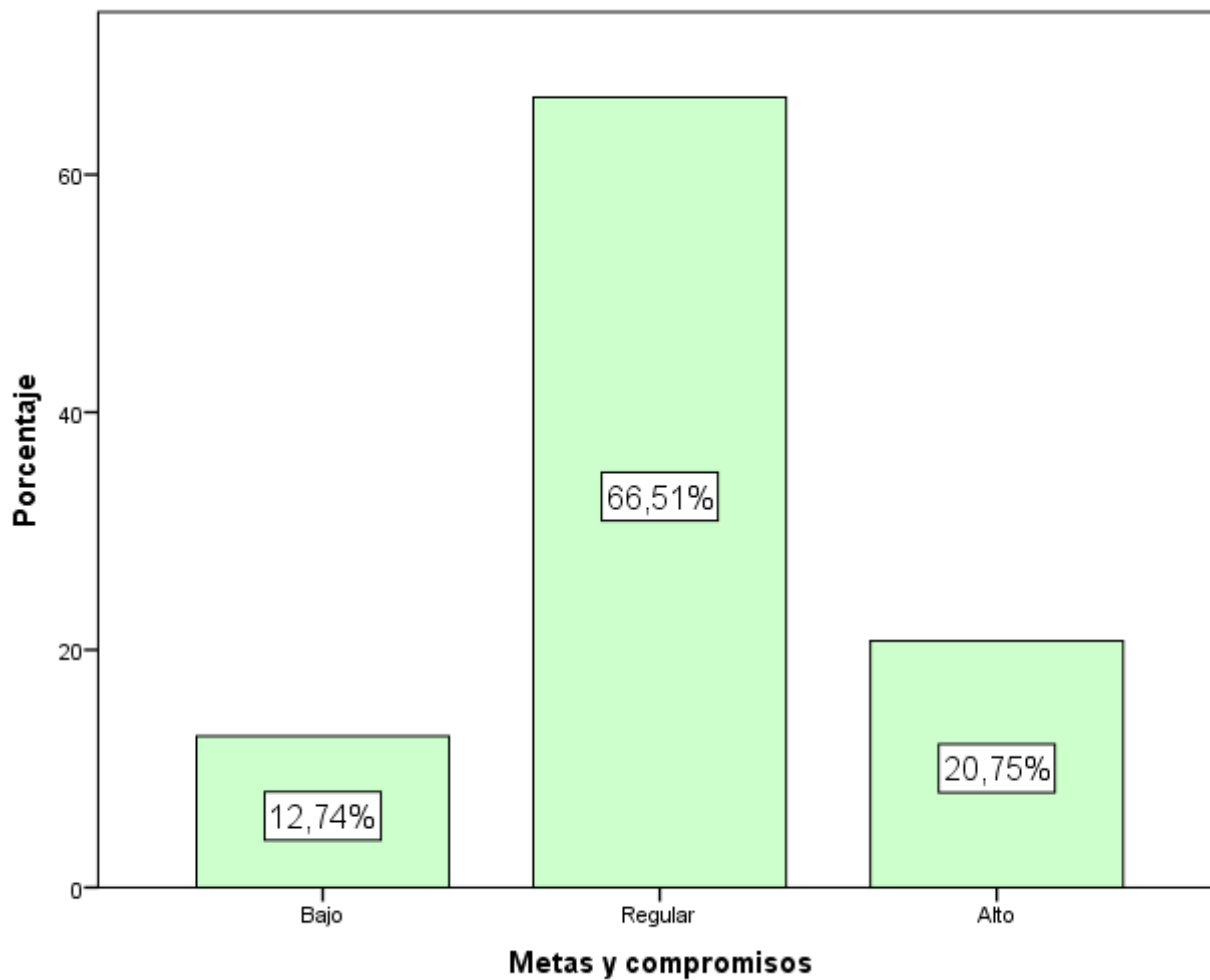


Figura 7. Dimensión N° 2 "Metas y compromisos"

Fuente: Cuestionario "Gestión del rendimiento"

Tabla 6. *Dimensión N° 3 “Seguimiento”*

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo | 27 | 12,7% |
| Regular | 155 | 73,1% |
| Alto | 30 | 14,2% |
| Total | 212 | 100,0% |

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

Los resultados encontrados se refieren a la dimensión “Seguimiento”, de donde se tiene que el 73,1% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que el nivel de seguimiento de las autoridades al logro de las metas es regular; al analizar por pregunta se tiene que lo más resaltado por el personal administrativo es que la política de trabajo en la UNJBG es promover la existencia de evidencias para demostrar el cumplimiento de las tareas, siendo el aspecto focalizado a mejorar el que la plana directiva de la universidad debería promover reuniones de trabajo para hacer seguimiento al avance en el logro de las metas del área.

Tabla 7. Dimensión N° 3 “Seguimiento” (por ítem)

| Ítem | | Recuento | % de N columnas |
|--|--------------|----------|--------------------|
| La política de trabajo en la UNJBG es promover la existencia de evidencias para demostrar el cumplimiento de las tareas. | Nunca | 3 | 1,4% |
| | Casi nunca | 38 | 17,9% |
| | A veces | 85 | 40,1% |
| | Casi siempre | 68 | 32,1% |
| | Siempre | 18 | 8,5% |
| La plana directiva de la UNJBG promueve reuniones de trabajo para hacer seguimiento al avance en el logro de las metas del área. | Nunca | 18 | 8,5% |
| | Casi nunca | 40 | 18,9% |
| | A veces | 88 | 41,5% |
| | Casi siempre | 51 | 24,1% |
| Existe en la UNJBG una cultura de autoevaluación de los avances en el logro de las metas. | Siempre | 15 | 7,1% |
| | Nunca | 21 | 9,9% |
| | Casi nunca | 35 | 16,5% |
| | A veces | 80 | 37,7% |
| | Casi siempre | 67 | 31,6% |
| En las áreas administrativas de la UNJBG se cuenta con jefes que promueven la autocrítica para mejorar el desempeño laboral. | Siempre | 9 | 4,2% |
| | Nunca | 9 | 4,2% |
| | Casi nunca | 42 | 19,8% |
| | A veces | 93 | 43,9% |
| | Casi siempre | 48 | 22,6% |
| | Siempre | 20 | 9,4% |

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

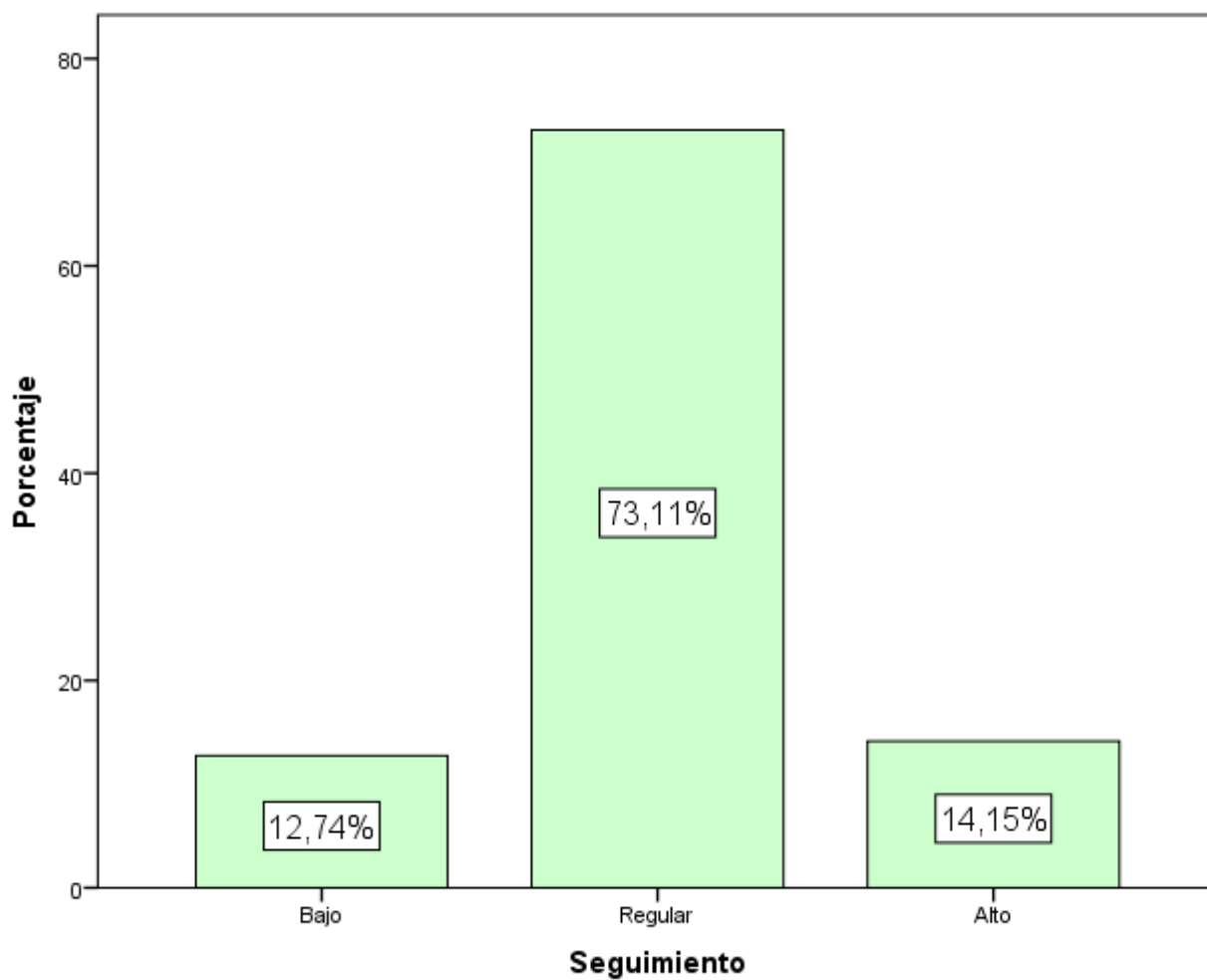


Figura 8. *Dimensión N° 3 “Seguimiento”*

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

Tabla 8. *Dimensión N° 4 “Evaluación”*

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo | 29 | 13,7% |
| Regular | 144 | 67,9% |
| Alto | 39 | 18,4% |
| Total | 212 | 100,0% |

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

Los resultados encontrados se refieren a la dimensión “Evaluación”, de donde se tiene que el 67,9% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que el nivel de evaluación del logro de las metas es regular; al analizar por pregunta se tiene que lo más resaltado por el personal administrativo es que consideran que la evaluación del logro de las metas permite identificar las brechas de mejora, siendo el aspecto focalizado a mejorar el que el personal de la universidad debería ser comunicado de forma oportuna sobre la forma de evaluar el logro de las metas.

Tabla 9. Dimensión N° 4 “Evaluación” (por ítem)

| Ítem | Recuento | % de N columnas |
|--|--------------|--------------------|
| En la UNJBG se evalúa con frecuencia el logro de las metas. | Nunca | 6 2,8% |
| | Casi nunca | 29 13,7% |
| | A veces | 99 46,7% |
| | Casi siempre | 66 31,1% |
| | Siempre | 12 5,7% |
| El personal administrativo de la UNJBG se muestra conforme con la evaluación del logro de metas. | Nunca | 6 2,8% |
| | Casi nunca | 41 19,3% |
| | A veces | 104 49,1% |
| | Casi siempre | 43 20,3% |
| El personal administrativo de la UNJBG fue comunicado de forma oportuna sobre la forma de evaluar el logro de las metas. | Siempre | 18 8,5% |
| | Nunca | 18 8,5% |
| | Casi nunca | 46 21,7% |
| | A veces | 100 47,2% |
| | Casi siempre | 36 17,0% |
| La evaluación del logro de las metas permite identificar las brechas de mejora. | Siempre | 12 5,7% |
| | Nunca | 12 5,7% |
| | Casi nunca | 14 6,6% |
| | A veces | 104 49,1% |
| | Casi siempre | 46 21,7% |
| | Siempre | 36 17,0% |

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

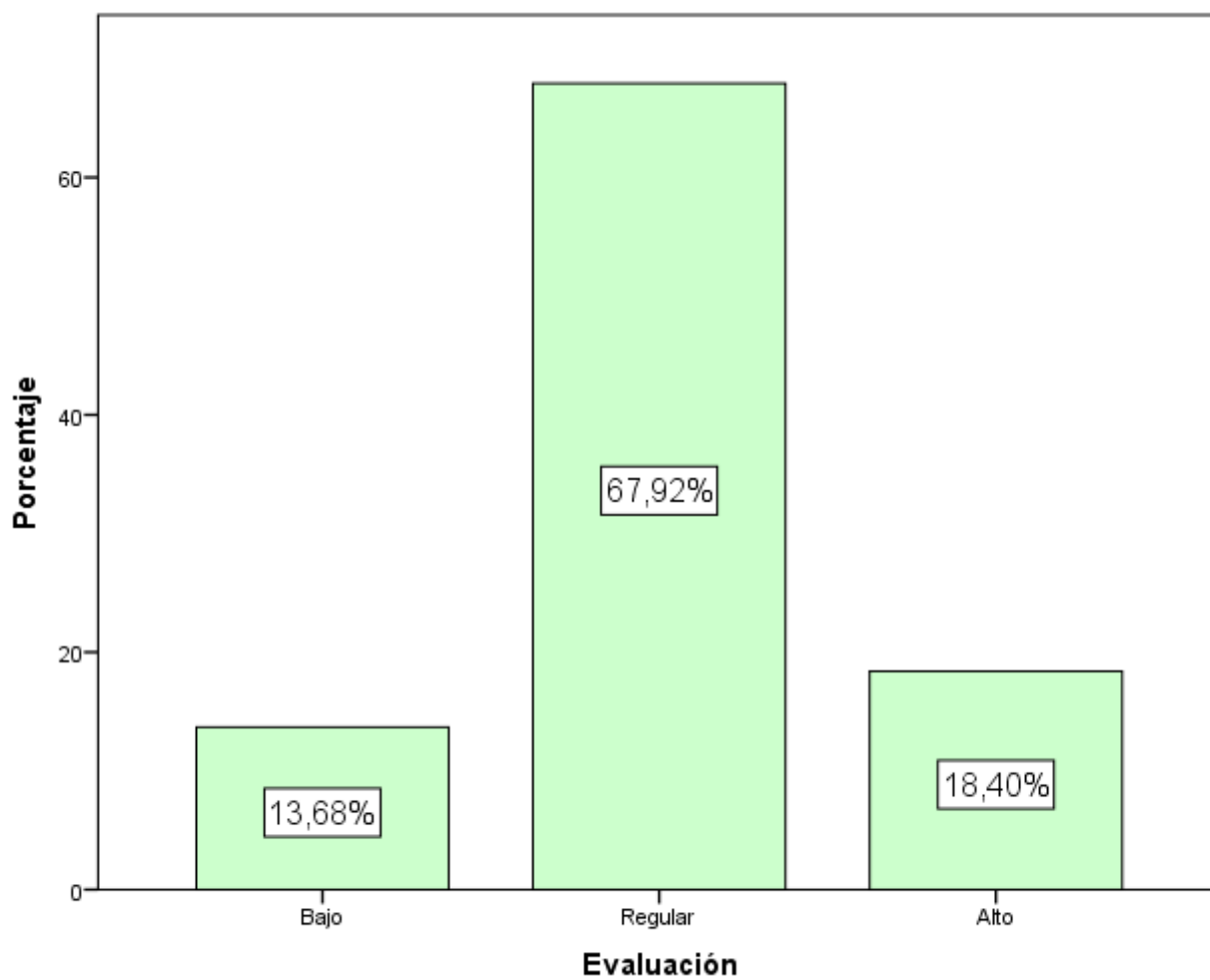


Figura 9. *Dimensión N° 4 “Evaluación”*

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

Tabla 10. *Dimensión N° 5 “Retroalimentación”*

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo | 27 | 12,7% |
| Regular | 150 | 70,8% |
| Alto | 35 | 16,5% |
| Total | 212 | 100,0% |

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

Los resultados encontrados se refieren a la dimensión “Retroalimentación”, de donde se tiene que el 70,8% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que el nivel de retroalimentación sobre la labor realizada es regular; al analizar por pregunta se tiene que lo más resaltado por el personal administrativo es que consideran que el retroalimentar permite mejorar el rendimiento en la oficina, siendo el aspecto focalizado a mejorar el que los resultados encontrados deberían ser usados para dar retroalimentación al personal administrativo involucrado.

Tabla 11. *Dimensión N° 5 “Retroalimentación” (por ítem)*

| Ítem | | Recuento | % de N columnas |
|--|--------------|----------|--------------------|
| La UNJBG se caracteriza por informar sobre el resultado del logro de metas. | Nunca | 12 | 5,7% |
| | Casi nunca | 32 | 15,1% |
| | A veces | 103 | 48,6% |
| | Casi siempre | 53 | 25,0% |
| | Siempre | 12 | 5,7% |
| Los resultados encontrados son usados para dar retroalimentación al personal administrativo involucrado. | Nunca | 9 | 4,2% |
| | Casi nunca | 44 | 20,8% |
| | A veces | 124 | 58,5% |
| | Casi siempre | 17 | 8,0% |
| | Siempre | 18 | 8,5% |
| Las recomendaciones efectuadas al personal sobre su rendimiento son aceptadas con satisfacción. | Nunca | 12 | 5,7% |
| | Casi nunca | 26 | 12,3% |
| | A veces | 121 | 57,1% |
| | Casi siempre | 41 | 19,3% |
| | Siempre | 12 | 5,7% |
| El retroalimentar me permite mejorar mi rendimiento en mi oficina. | Nunca | 6 | 2,8% |
| | Casi nunca | 21 | 9,9% |
| | A veces | 72 | 34,0% |
| | Casi siempre | 66 | 31,1% |
| | Siempre | 47 | 22,2% |

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

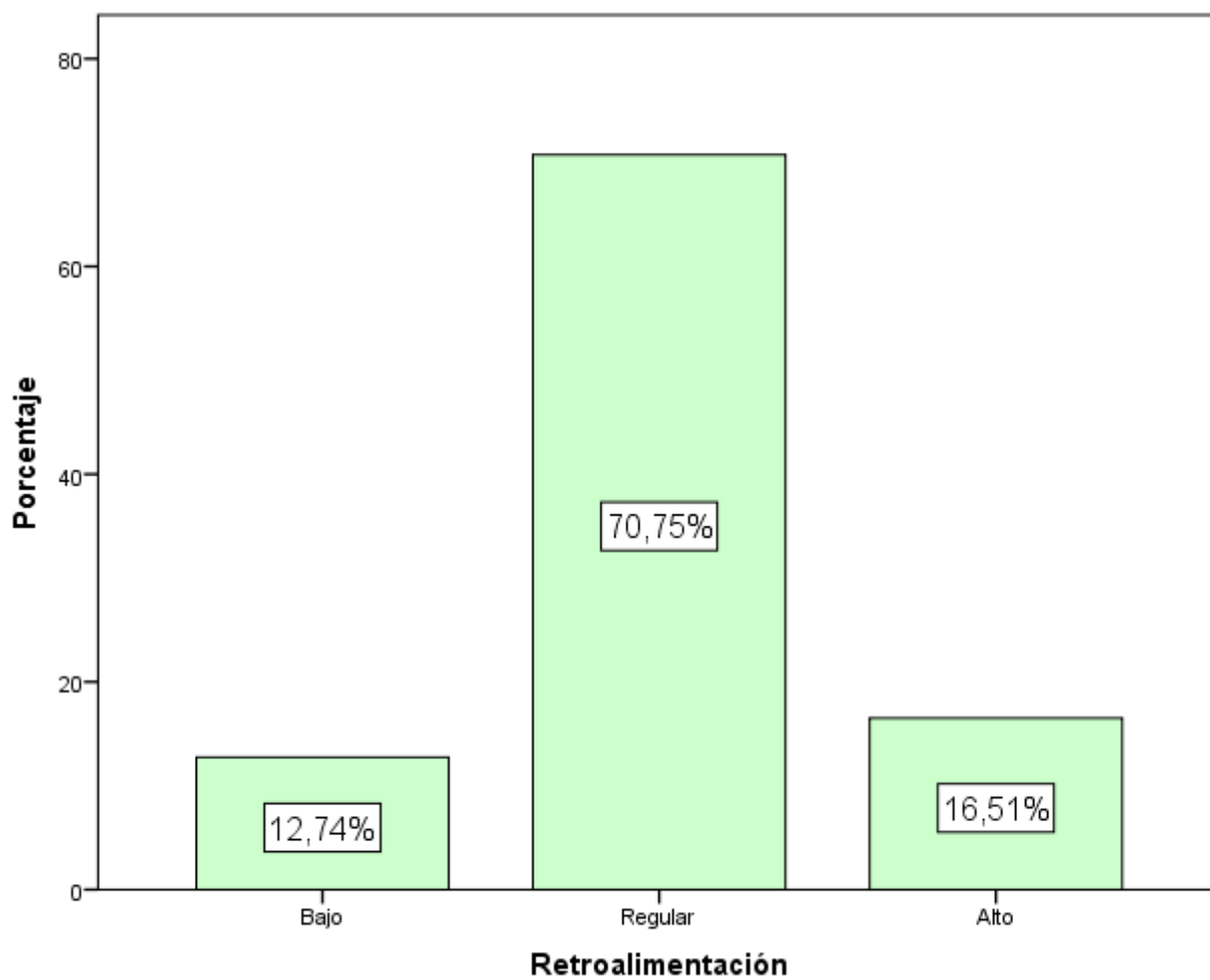


Figura 10. *Dimensión N° 5 “Retroalimentación”*

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

Tabla 12. Variable 1 “Gestión del rendimiento”

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo | 12 | 5,7% |
| Regular | 155 | 73,1% |
| Alto | 45 | 21,2% |
| Total | 212 | 100,0% |

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

Después del análisis por dimensión, se efectúa el análisis general de la variable “Gestión del rendimiento”, de donde se tiene que el 73,1% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que el nivel de gestión del rendimiento que caracteriza a la entidad es regular; al analizar por dimensión, se tiene que el más destacado fue las “Metas y compromisos”, y los focalizados a mejorar fueron el “Seguimiento” y la “Planificación”.

Tabla 13. Variable 1 “Gestión del rendimiento” (por dimensión)

| Dimensión | | Recuento | % de N columnas |
|---------------------|---------|----------|--------------------|
| Planificación | Bajo | 33 | 15,6% |
| | Regular | 147 | 69,3% |
| | Alto | 32 | 15,1% |
| Metas y compromisos | Bajo | 27 | 12,7% |
| | Regular | 141 | 66,5% |
| | Alto | 44 | 20,8% |
| Seguimiento | Bajo | 27 | 12,7% |
| | Regular | 155 | 73,1% |
| | Alto | 30 | 14,2% |
| Evaluación | Bajo | 29 | 13,7% |
| | Regular | 144 | 67,9% |
| | Alto | 39 | 18,4% |
| Retroalimentación | Bajo | 27 | 12,7% |
| | Regular | 150 | 70,8% |
| | Alto | 35 | 16,5% |

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

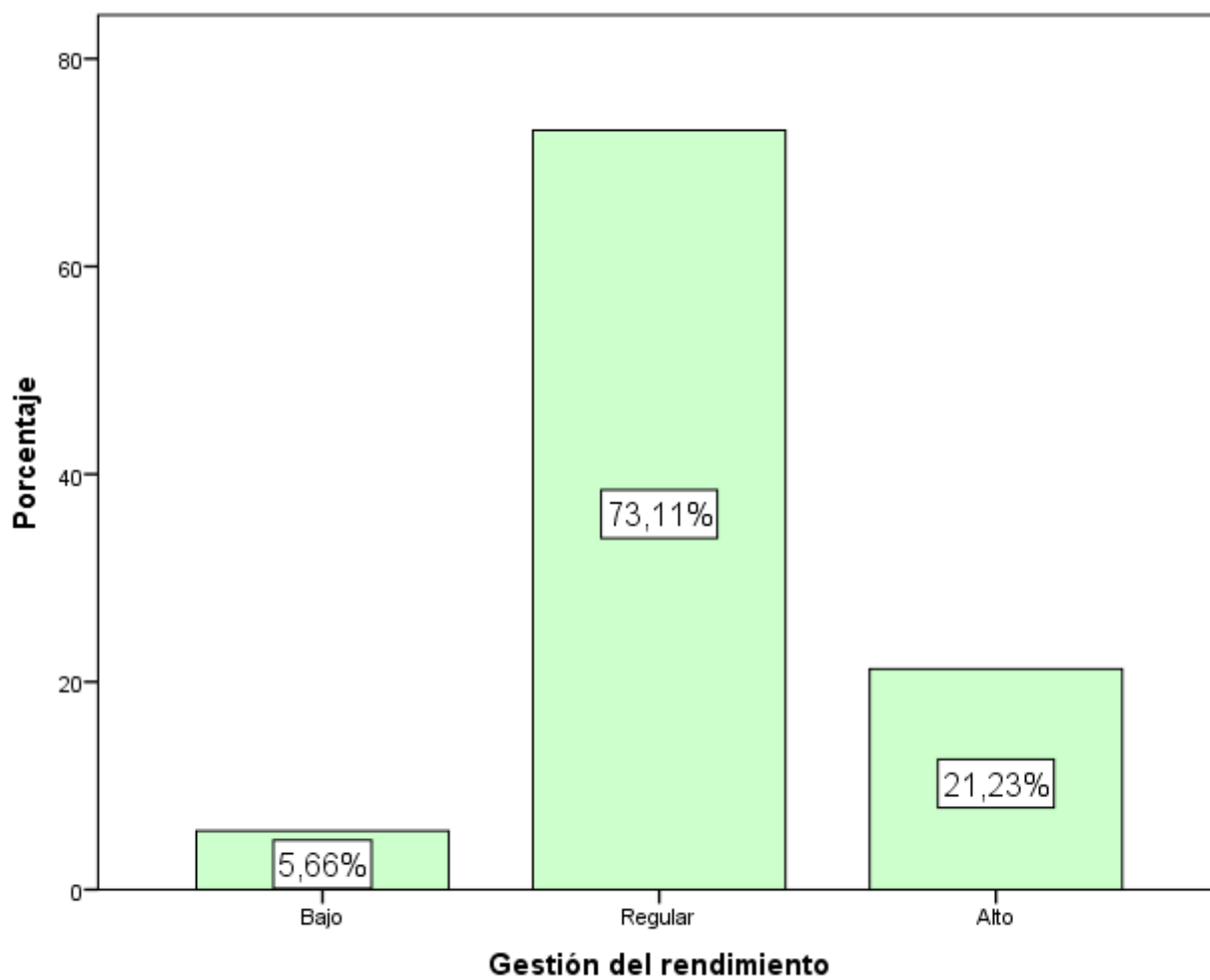


Figura 11. Variable 1 “Gestión del rendimiento”

Fuente: Cuestionario “Gestión del rendimiento”

4.3.2 Resultados “Trabajo en equipo”

Tabla 14. *Dimensión N° 01 “Complementariedad”*

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo | 21 | 9,9% |
| Regular | 139 | 65,6% |
| Alto | 52 | 24,5% |
| Total | 212 | 100,0% |

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

Los resultados encontrados se refieren a la dimensión “Complementariedad”, de donde se tiene que el 65,6% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que el nivel de complementariedad entre el personal de las diversas áreas es regular; al analizar por pregunta se tiene que lo más resaltado por el personal administrativo es que consideran que sus experiencias logran contribuir adecuadamente en el logro de las metas, siendo el aspecto focalizado a mejorar el que deberían existir con más frecuencia reuniones para analizar las actividades a priorizar en el área.

Tabla 15. *Dimensión N° 01 “Complementariedad” (por ítem)*

| Ítem | | Recuento | % de N columnas |
|---|--------------|----------|--------------------|
| Con frecuencia existen reuniones para analizar las actividades a priorizar en el área. | Nunca | 6 | 2,8% |
| | Casi nunca | 47 | 22,2% |
| | A veces | 104 | 49,1% |
| | Casi siempre | 46 | 21,7% |
| | Siempre | 9 | 4,2% |
| Los miembros de la entidad se caracterizan por buscar contribuir al logro de los objetivos. | Nunca | 18 | 8,5% |
| | Casi nunca | 33 | 15,6% |
| | A veces | 88 | 41,5% |
| | Casi siempre | 62 | 29,2% |
| | Siempre | 11 | 5,2% |
| Tenemos claro cuáles son las habilidades de los compañeros de trabajo. | Nunca | 12 | 5,7% |
| | Casi nunca | 23 | 10,8% |
| | A veces | 71 | 33,5% |
| | Casi siempre | 74 | 34,9% |
| | Siempre | 32 | 15,1% |
| Considero que mis experiencias logran contribuir adecuadamente en el logro de las metas. | Nunca | 9 | 4,2% |
| | Casi nunca | 6 | 2,8% |
| | A veces | 53 | 25,0% |
| | Casi siempre | 83 | 39,2% |
| | Siempre | 61 | 28,8% |

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

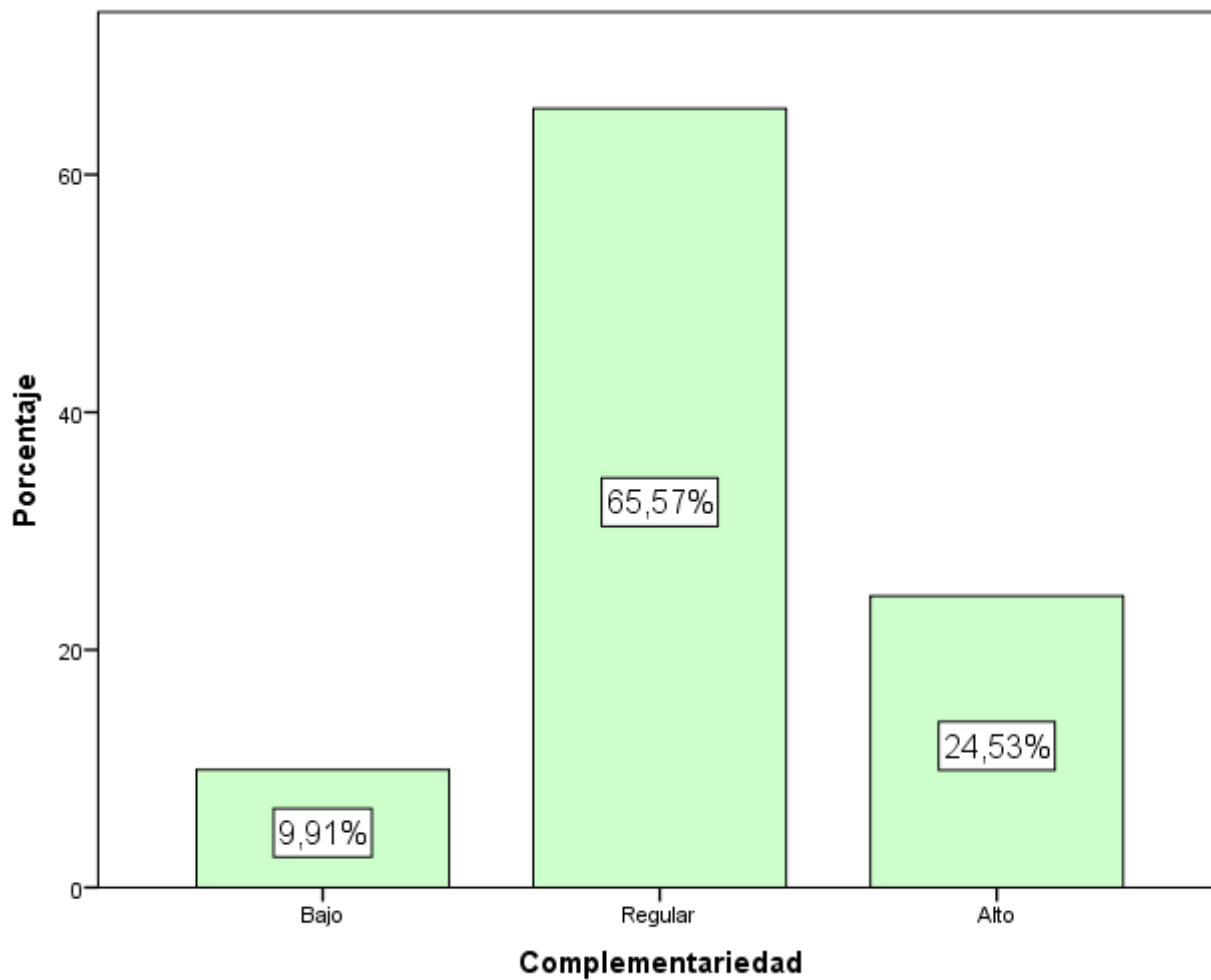


Figura 12. *Dimensión N° 01 "Complementariedad"*

Fuente: Cuestionario "Trabajo en equipo"

Tabla 16. *Dimensión N° 02 “Coordinación”*

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo | 3 | 1,4% |
| Regular | 134 | 63,2% |
| Alto | 75 | 35,4% |
| Total | 212 | 100,0% |

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

Los resultados encontrados se refieren a la dimensión “Coordinación”, de donde se tiene que el 63,2% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que el nivel de coordinación entre las diversas áreas es regular; al analizar por pregunta se tiene que lo más resaltado por el personal administrativo es que consideran que se sienten bien cuando en la oficina se alcanza los retos propuestos, siendo el aspecto focalizado a mejorar el que se debería combatir la existencia de disputas por el liderazgo en la oficina.

Tabla 17. Dimensión N° 02 “Coordinación” (por ítem)

| Ítem | | Recuento | % de N columnas |
|---|--------------|----------|--------------------|
| Con frecuencia se combate que haya disputas por el liderazgo en la oficina. | Nunca | 27 | 12,7% |
| | Casi nunca | 58 | 27,4% |
| | A veces | 68 | 32,1% |
| | Casi siempre | 41 | 19,3% |
| | Siempre | 18 | 8,5% |
| Se trabaja de forma organizada para lograr las metas. | Nunca | 6 | 2,8% |
| | Casi nunca | 18 | 8,5% |
| | A veces | 66 | 31,1% |
| | Casi siempre | 85 | 40,1% |
| | Siempre | 37 | 17,5% |
| El trabajo conjunto en la oficina es decisivo en el logro de las metas. | Nunca | 3 | 1,4% |
| | Casi nunca | 15 | 7,1% |
| | A veces | 47 | 22,2% |
| | Casi siempre | 95 | 44,8% |
| | Siempre | 52 | 24,5% |
| Me siento bien cuando en la oficina alcanzamos los retos propuestos. | Nunca | 3 | 1,4% |
| | Casi nunca | 3 | 1,4% |
| | A veces | 26 | 12,3% |
| | Casi siempre | 86 | 40,6% |
| | Siempre | 94 | 44,3% |

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

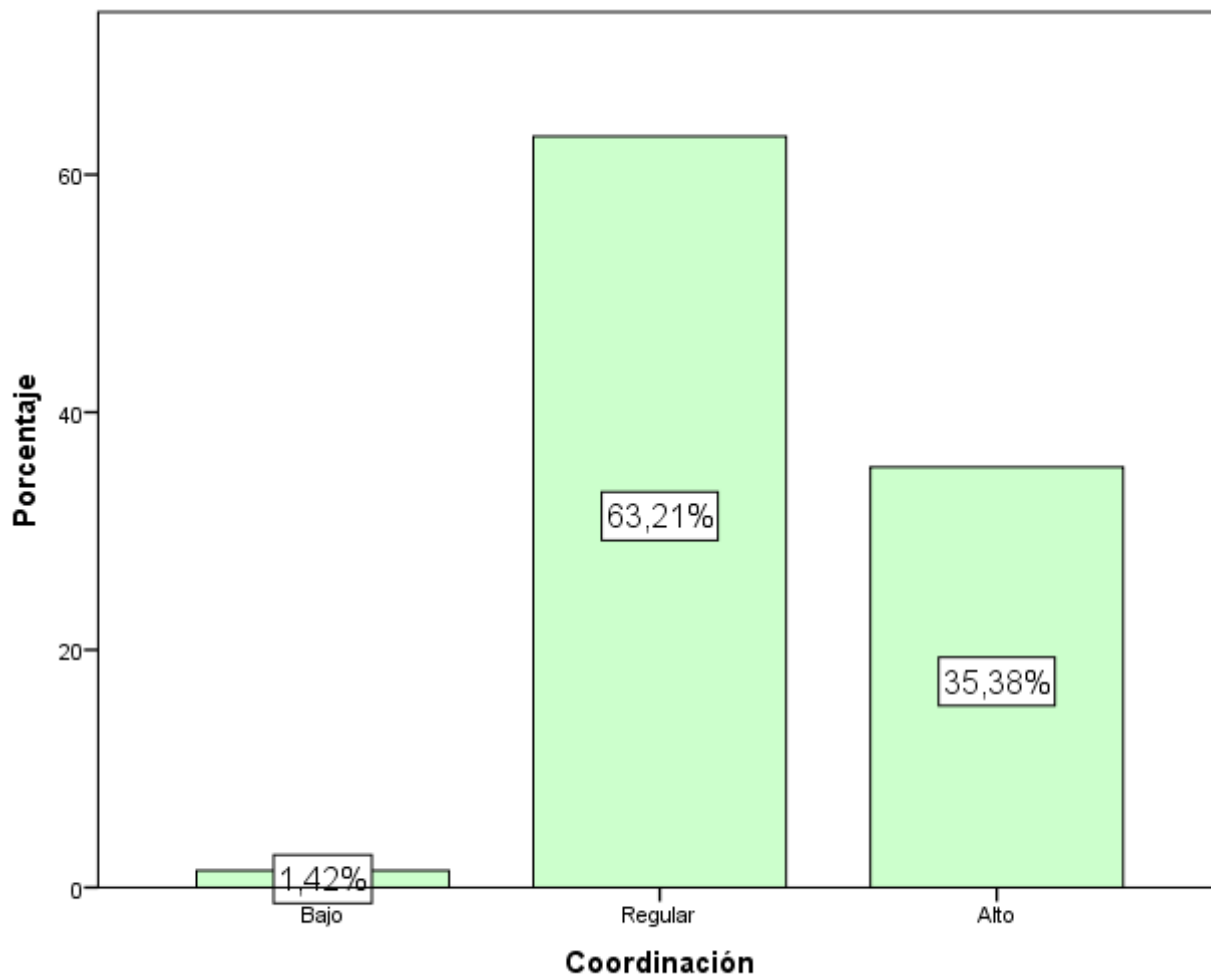


Figura 13. *Dimensión N° 02 “Coordinación”*

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

Tabla 18. *Dimensión N° 03 “Comunicación”*

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo | 27 | 12,7% |
| Regular | 135 | 63,7% |
| Alto | 50 | 23,6% |
| Total | 212 | 100,0% |

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

Los resultados encontrados se refieren a la dimensión “Comunicación”, de donde se tiene que el 63,7% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que el nivel de comunicación entre el personal de las diversas áreas es regular; al analizar por pregunta se tiene que lo más resaltado por el personal administrativo es que consideran que la comunicación es vital para alcanzar las metas propuestas, siendo el aspecto focalizado a mejorar el que la comunicación se debería dar en todas las direcciones jerárquicas.

Tabla 19. *Dimensión N° 03 “Comunicación” (por ítem)*

| Ítem | | Recuento | % de N columnas |
|--|--------------|----------|--------------------|
| Existe una comunicación abierta en la entidad. | Nunca | 21 | 9,9% |
| | Casi nunca | 39 | 18,4% |
| | A veces | 82 | 38,7% |
| | Casi siempre | 52 | 24,5% |
| | Siempre | 18 | 8,5% |
| La comunicación se da en todas las direcciones jerárquicas. | Nunca | 15 | 7,1% |
| | Casi nunca | 44 | 20,8% |
| | A veces | 89 | 42,0% |
| | Casi siempre | 56 | 26,4% |
| | Siempre | 8 | 3,8% |
| Considero que la comunicación es vital para alcanzar las metas propuestas. | Nunca | 3 | 1,4% |
| | Casi nunca | 6 | 2,8% |
| | A veces | 38 | 17,9% |
| | Casi siempre | 55 | 25,9% |
| | Siempre | 110 | 51,9% |
| La Alta Dirección de la UNJBG impulsa la existencia de una comunicación frecuente en la entidad. | Nunca | 24 | 11,3% |
| | Casi nunca | 35 | 16,5% |
| | A veces | 77 | 36,3% |
| | Casi siempre | 67 | 31,6% |
| | Siempre | 9 | 4,2% |

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

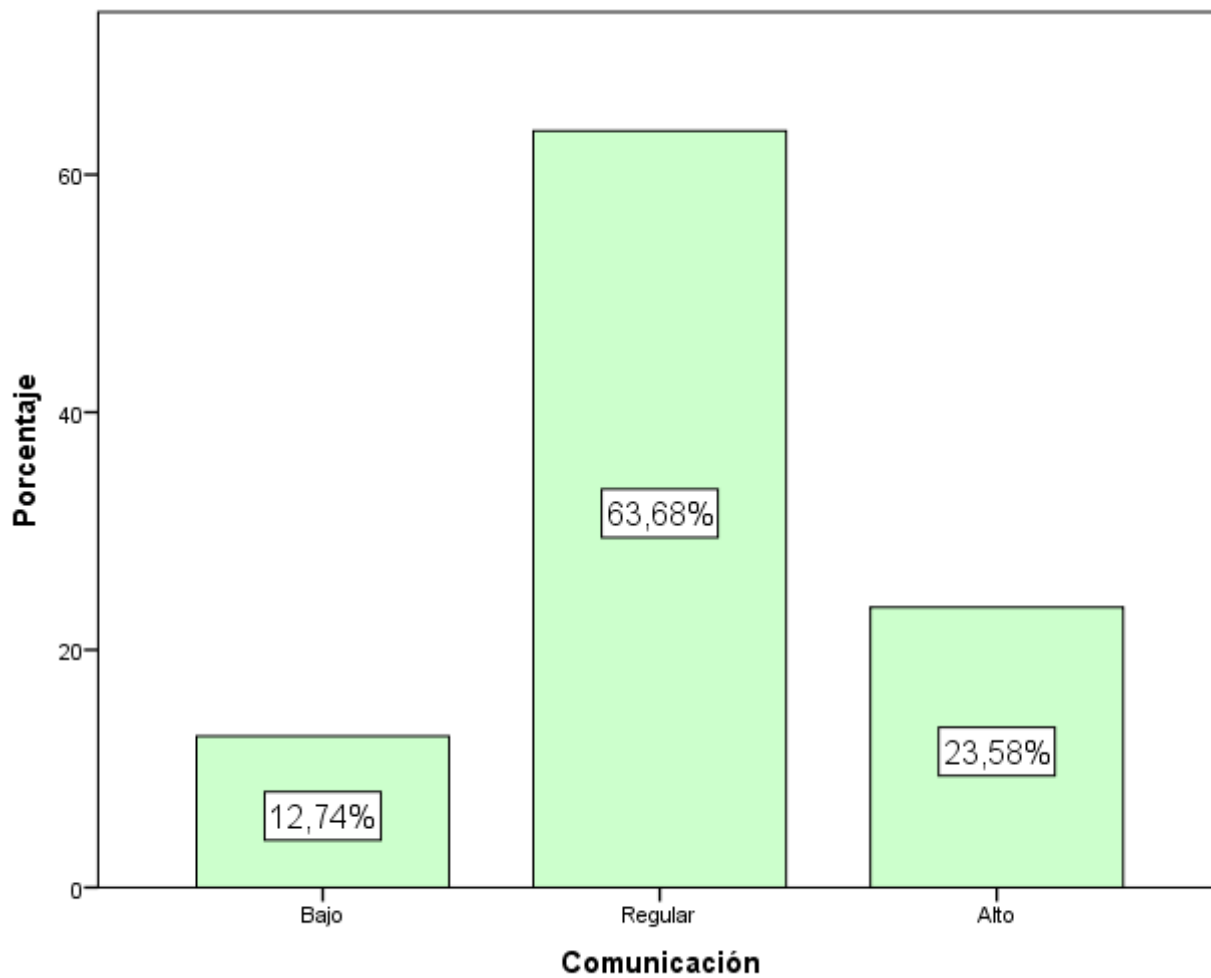


Figura 14. *Dimensión N° 03 “Comunicación”*

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

Tabla 20. *Dimensión N° 04 “Confianza”*

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo | 6 | 2,8% |
| Regular | 91 | 42,9% |
| Alto | 115 | 54,2% |
| Total | 212 | 100,0% |

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

Los resultados encontrados se refieren a la dimensión “Confianza”, de donde se tiene que el 54,2% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que el nivel de confianza entre el personal de las diversas áreas es elevado; al analizar por pregunta se tiene que lo más resaltado por el personal administrativo es que la confianza es fundamental para trabajar como equipo en la oficina, siendo el aspecto focalizado a mejorar el fortalecer la confianza dentro de cada área administrativa de la UNJBG.

Tabla 21. *Dimensión N° 04 “Confianza” (por ítem)*

| Ítem | | Recuento | % de N columnas |
|--|--------------|----------|--------------------|
| El personal se caracteriza por buscar destacar los mejor de sí mismo. | Nunca | 6 | 2,8% |
| | Casi nunca | 15 | 7,1% |
| | A veces | 65 | 30,7% |
| | Casi siempre | 97 | 45,8% |
| | Siempre | 29 | 13,7% |
| Existe confianza dentro de cada área administrativa de la UNJBG. | Nunca | 3 | 1,4% |
| | Casi nunca | 18 | 8,5% |
| | A veces | 103 | 48,6% |
| | Casi siempre | 58 | 27,4% |
| | Siempre | 30 | 14,2% |
| Considero que la confianza es una actitud que debe ganarse con mucho esfuerzo. | Nunca | 3 | 1,4% |
| | Casi nunca | 9 | 4,2% |
| | A veces | 46 | 21,7% |
| | Casi siempre | 70 | 33,0% |
| | Siempre | 84 | 39,6% |
| La confianza es fundamental para trabajar como equipo en la oficina. | Nunca | 6 | 2,8% |
| | Casi nunca | 9 | 4,2% |
| | A veces | 32 | 15,1% |
| | Casi siempre | 61 | 28,8% |
| | Siempre | 104 | 49,1% |

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

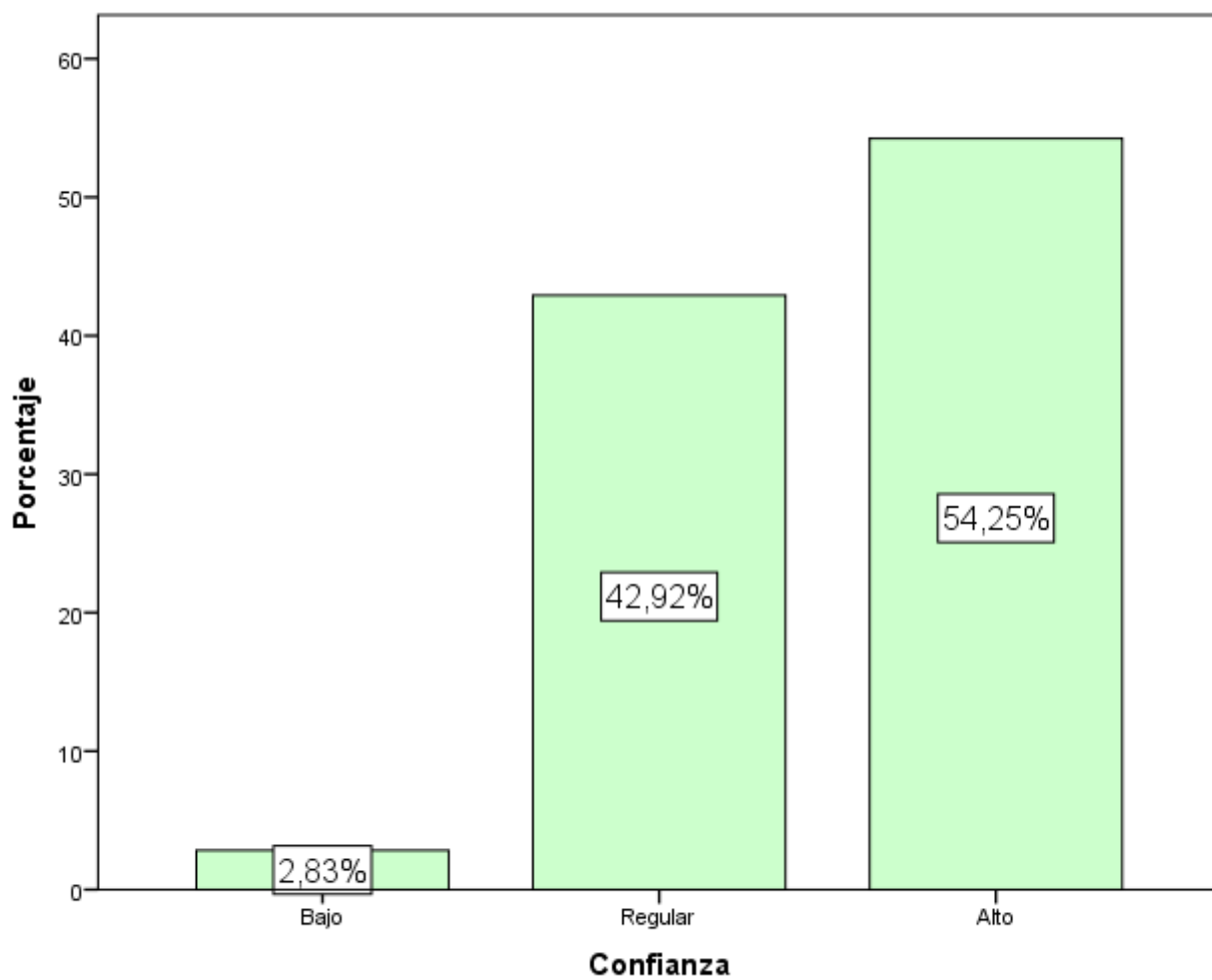


Figura 15. *Dimensión N° 04 “Confianza”*

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

Tabla 22. *Dimensión N° 05 “Compromiso”*

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo | 9 | 4,2% |
| Regular | 132 | 62,3% |
| Alto | 71 | 33,5% |
| Total | 212 | 100,0% |

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

Los resultados encontrados se refieren a la dimensión “Compromiso”, de donde se tiene que el 62,3% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que el nivel de compromiso con la gestión actual es regular; al analizar por pregunta se tiene que lo más resaltado por el personal administrativo es que participan activamente en el logro de las metas asumidas, siendo el aspecto focalizado a mejorar el nivel de identificación del personal para con la UNJBG.

Tabla 23. Dimensión N° 05 “Compromiso” (por ítem)

| Ítem | | Recuento | % de N columnas |
|--|--------------|----------|--------------------|
| Considero que cada trabajador aporta lo mejor de sí para alcanzar las metas. | Nunca | 3 | 1,4% |
| | Casi nunca | 24 | 11,3% |
| | A veces | 66 | 31,1% |
| | Casi siempre | 63 | 29,7% |
| | Siempre | 56 | 26,4% |
| Considero que existe un alto nivel de identificación del personal para con la UNJBG. | Nunca | 6 | 2,8% |
| | Casi nunca | 20 | 9,4% |
| | A veces | 103 | 48,6% |
| | Casi siempre | 44 | 20,8% |
| | Siempre | 39 | 18,4% |
| El personal administrativo de la UNJBG se caracteriza por ser responsable. | Nunca | 0 | 0,0% |
| | Casi nunca | 17 | 8,0% |
| | A veces | 84 | 39,6% |
| | Casi siempre | 72 | 34,0% |
| | Siempre | 39 | 18,4% |
| El personal administrativo participa activamente en el logro de las metas asumidas. | Nunca | 0 | 0,0% |
| | Casi nunca | 12 | 5,7% |
| | A veces | 81 | 38,2% |
| | Casi siempre | 75 | 35,4% |
| | Siempre | 44 | 20,8% |

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

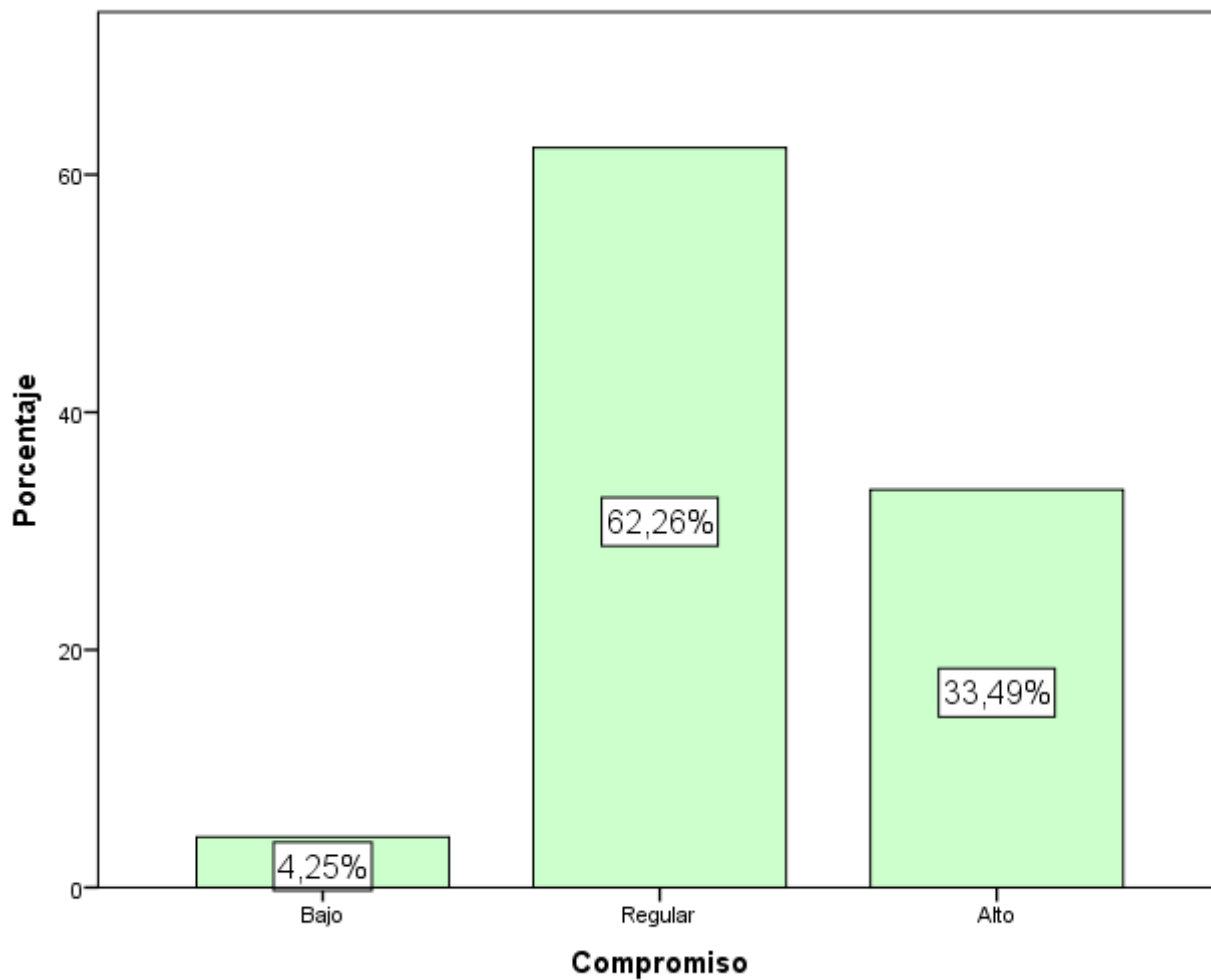


Figura 16. *Dimensión N° 05 "Compromiso"*

Fuente: Cuestionario "Trabajo en equipo"

Tabla 24. Variable 2 “Trabajo en equipo”

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo | 3 | 1,4% |
| Regular | 118 | 55,7% |
| Alto | 91 | 42,9% |
| Total | 212 | 100,0% |

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

Después del análisis por dimensión, se efectúa el análisis general de la variable “Trabajo en equipo”, de donde se tiene que el 55,7% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que el nivel de trabajo en equipo que caracteriza a la entidad es regular; al analizar por dimensión, se tiene que el más destacado fue la “Confianza”, y el focalizado a mejorar fue la “Comunicación”.

Tabla 25. Variable 2 “Trabajo en equipo” (por dimensión)

| Dimensión | | Recuento | % de N columnas |
|-------------------|---------|----------|--------------------|
| Complementariedad | Bajo | 21 | 9,9% |
| | Regular | 139 | 65,6% |
| | Alto | 52 | 24,5% |
| Coordinación | Bajo | 3 | 1,4% |
| | Regular | 134 | 63,2% |
| | Alto | 75 | 35,4% |
| Comunicación | Bajo | 27 | 12,7% |
| | Regular | 135 | 63,7% |
| | Alto | 50 | 23,6% |
| Confianza | Bajo | 6 | 2,8% |
| | Regular | 91 | 42,9% |
| | Alto | 115 | 54,2% |
| Compromiso | Bajo | 9 | 4,2% |
| | Regular | 132 | 62,3% |
| | Alto | 71 | 33,5% |

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

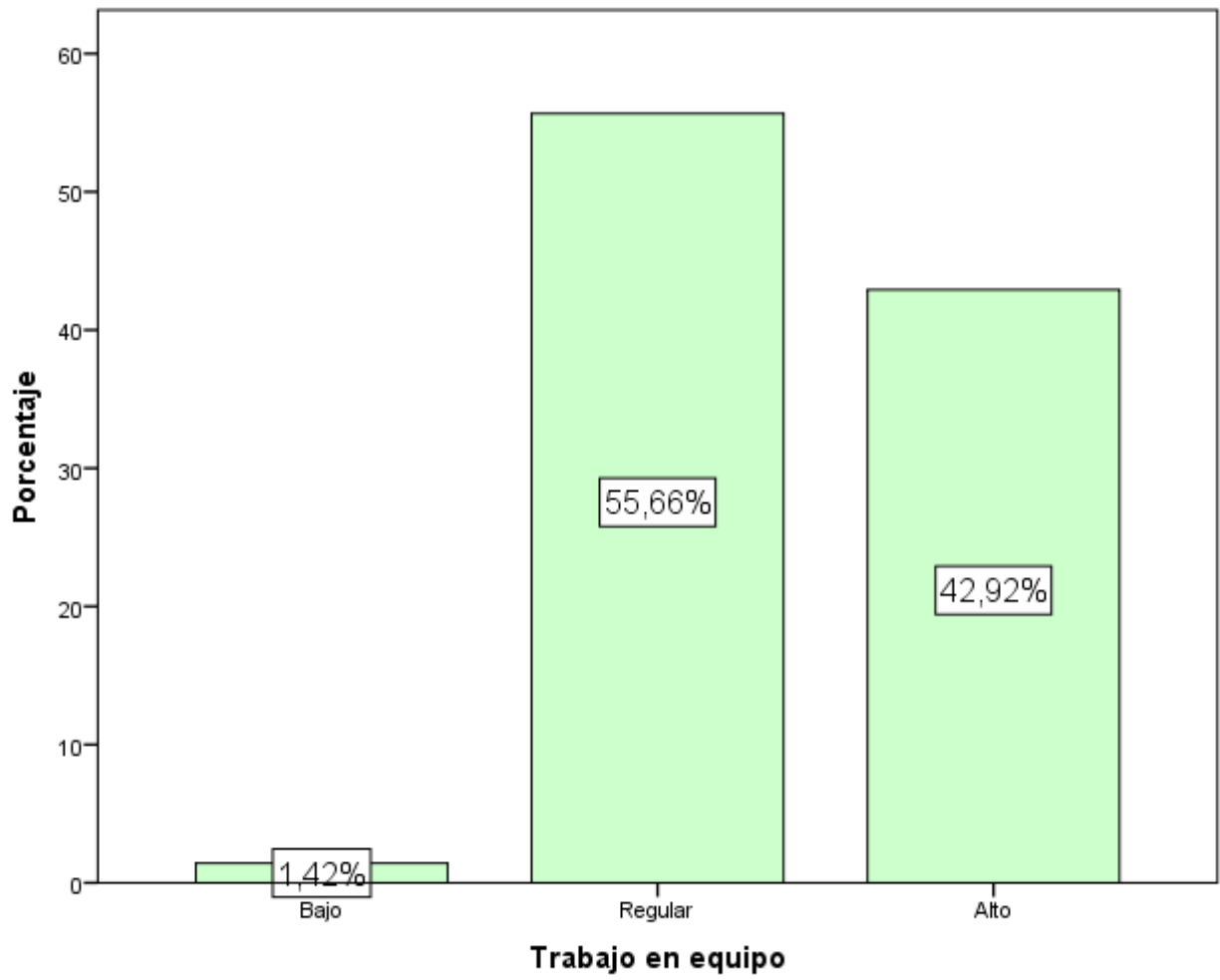


Figura 17. Variable 2 “Trabajo en equipo”

Fuente: Cuestionario “Trabajo en equipo”

4.4 PRUEBA ESTADISTICA

4.4.1 Contraste de las hipótesis específicas

a) La primera hipótesis específica es

H₀: El nivel de gestión del rendimiento del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, no es inadecuado.

H₁: El nivel de gestión del rendimiento del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, es inadecuado.

Se aplicó el estadístico chi-cuadrado para una muestra, para probar que las categorías o niveles presentan una cantidad de elementos similar o no:

H₀: El nivel de gestión del rendimiento no es diferente en sus categorías.

H₁: El nivel de gestión del rendimiento es diferente en sus categorías.

Tabla 26. *Chi-cuadrado para la hipótesis específica n° 01*

| | Gestión del rendimiento |
|-----------------|-------------------------|
| Chi-cuadrado | 158,670 ^a |
| Gl | 2 |
| Sig. Asintótica | 0,000 |

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 70,7.

Fuente: Cuestionario "Gestión del rendimiento"

El valor del chi-cuadrado calculado fue de 158,670 y un valor de p de 0,000, de donde el valor de p resultó ser menor al 5% de significancia, por tanto se concluye que se procede a rechazar H_0 , es decir el nivel de gestión del rendimiento es diferente en sus tres categorías.

Finalmente, en base a los resultados de la Tabla 12, el 73,1% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que el nivel de gestión del rendimiento que caracteriza a la entidad es regular; de donde se concluye que se rechaza la hipótesis alterna, por tanto el nivel de gestión del rendimiento en la entidad universitaria no es inadecuado.

b) La segunda hipótesis específica es

H_0 : El nivel de trabajo en equipo del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, no es inadecuado.

H_1 : El nivel de trabajo en equipo del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, es inadecuado.

Se aplicó el estadístico chi-cuadrado para una muestra, para probar que:

H₀: El nivel de trabajo en equipo no es diferente en sus categorías.

H₁: El nivel de trabajo en equipo es diferente en sus categorías.

Tabla 27. *Chi-cuadrado para la hipótesis específica n° 02*

| | Trabajo en equipo |
|-----------------|----------------------|
| Chi-cuadrado | 102,349 ^a |
| gl | 2 |
| Sig. asintótica | 0,000 |

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 70,7.

Fuente: Cuestionario "Trabajo en equipo"

El valor del chi-cuadrado calculado fue de 102,349 y un valor de p de 0,000, de donde el valor de p resultó ser menor al 5% de significancia, por tanto se concluye que se procede a rechazar H₀, es decir el nivel de trabajo en equipo es diferente en sus tres categorías.

Finalmente, en base a los resultados de la Tabla 24, el 55,7% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que el nivel de trabajo en equipo que caracteriza a la entidad es regular; de donde se concluye que se rechaza la hipótesis alterna, por tanto el nivel de trabajo en equipo en la entidad universitaria no es inadecuado.

4.4.2 Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general precisa que:

H₀: No existe relación directa y significativa entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019.

H₁: Existe relación directa y significativa entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019.

Se aplicó el estadístico Tau-b de Kendall para probar que:

H₀: No existe relación entre las variables de estudio.

H₁: Existe relación entre las variables de estudio.

Tabla 28. *Tau-b de Kendall para la hipótesis general*

| | | | Gestión del rendimiento | Trabajo en equipo |
|------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------|
| Tau_b de Kendall | Gestión del rendimiento | Coeficiente de correlación | 1,000 | 0,369** |
| | | Sig. (bilateral) | . | 0,000 |
| | | N | 212 | 212 |
| | Trabajo en equipo | Coeficiente de correlación | 0,369** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,000 | . |
| | | N | 212 | 212 |

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

Fuente: Ambos cuestionarios

De donde se obtuvo un valor del Tau-b de Kendall de 0,369 y un valor de $p = 0,000$, puesto que el valor de p resulta ser inferior el 5% de significación se procede a rechazar la H_0 , lo cual implica que existe relación directa y moderada entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)

En la presente investigación se encontró que existe relación directa y moderada entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, ello en base a que se encontró un valor del Tau-b de Kendall de 0,369 y un valor de $p = 0,000$; por tanto, una mejora en la gestión del rendimiento por parte de las autoridades universitarias responsables de fortalecer las capacidades del personal de la entidad, generaría que se valorará más la importancia de trabajar en equipo, dejar de lado las diferencias e intereses personales y poner por encima los intereses de la organización.

Dichos resultados coinciden con los encontrados por Iborra y Dasí (2012) en su trabajo el “Mejorar el trabajo en equipo: ambidiestría, comportamiento integrador y aprendizaje cooperativo”, donde concluye que los equipos de trabajo que usaron la estrategia del aprendizaje cooperativo lograron mejores niveles de

comportamiento integrador, de ahí la similitud con los resultados de la presente investigación puesto que una mejora de la gestión del rendimiento generaría que se priorizara el trabajar más en equipo en base a una estrategia cooperativa.

De forma similar existe coincidencia con los resultados de Ángeles y Benítez (2017) que en el “Trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016”, concluyen que existe correlación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral y que se percibe que casi nunca se da el trabajar en equipo en la entidad; ello porque en la presente investigación el nivel de trabajo en equipo que percibe el personal es mayormente de nivel regular, además de la existencia de una relación positiva y moderada entre las variables de estudio.

Finalmente existe concordancia con los resultados de Laredo (2014) en su “Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú”, donde concluye que existe relación directa y significativa entre el trabajar en equipo y el adaptarse a los entornos de trabajo; puesto que en la presente investigación se encontró que existe una relación positiva y moderada entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

PRIMERA

Existe relación directa y moderada (valor del Tau-b de Kendall = 0,369 y valor de $p = 0,000$) entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019; ello implica que si la actual gestión universitaria priorizara la mejora de su gestión del rendimiento, básicamente en el fortalecer las capacidades del personal, ello generaría que su nivel de trabajo en equipo mejore significativamente.

SEGUNDA

El 73,1% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que el nivel de gestión del rendimiento que caracteriza a la entidad es regular; además se encontró que la

dimensión más destacada fue las “Metas y compromisos” y el focalizado a mejorar fue el “Seguimiento”.

TERCERA

El 55,7% del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann considera que el nivel de trabajo en equipo que caracteriza a la entidad es regular; al analizar por dimensión, se tiene que el más destacado fue la “Confianza”, y el focalizado a mejorar fue la “Comunicación”.

5.2 RECOMENDACIONES

PRIMERA

Al Rector de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann se le sugiere que para mejorar la gestión del rendimiento es prioritario centrarse en la dimensión de “Seguimiento”, por tanto deben efectuarse reuniones de trabajo para monitorear al avance en el logro de las metas de las áreas de trabajo, para lo cual se propone que se utilice un Tablero de Control sobre la ejecución del Plan Estratégico Institucional y del Plan Operativo Institucional, lo cual permitirá contar con una herramienta administrativa para monitorear el cumplimiento de las

acciones y actividades estratégicas, e identificar responsabilidades al respecto; además que se promueva la autocrítica de la gestión, con prioridad en los documentos de gestión que impulsan el desarrollo de actividades de fortalecimiento de las capacidades del personal, ello generará que el nivel de trabajo en equipo mejore de forma significativa.

SEGUNDA

Al Jefe de la Oficina de Administración de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, se le sugiere impulsar el desarrollo de talleres de trabajo, que permita que cada trabajador administrativo tenga claro cuáles son las metas y compromisos que se espera de cada uno de ellos y de las áreas donde laboran, que permita elaborar un calendario de trabajo de cumplimiento de metas dentro de una gestión del rendimiento que permita dar un mejor servicio a los clientes internos.

TERCERA

A los Jefes de Oficinas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, se les sugiere trabajar más en lo que respecta a la generación de la confianza del personal administrativo en la gestión, y para ello es prioritario predicar con el ejemplo, lo que implica que se debe implementar estrategias conducentes a cumplir con lo expuesto en los documentos de gestión y con los compromisos de mejora de las condiciones laborales asumidos con el personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H.; Joo, H. & Gottfredson, R. (2011). Why we hate performance management - And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507. DOI: 10.1016/j.bushor.2011.06.001.
- Ángeles, E. y Benítez, L. (2017). *Trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016*; tesis para el título de licenciado en administración de empresas de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2014). *Normas para la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en las entidades públicas*. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, *Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH*.
- Blanchard, K. & Randolph, P. (2006). *Trabajo en equipo*. Bogotá: Planeta Colombia S.A.
- Borrell, F (2004). *Como trabajar en equipo y creas relaciones de calidad con jefes y compañeros*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Briola, M. (2005). *El trabajo en equipo y su impacto en la organización*. Buenos Aires: EWE.
- Cardy, R. & Dobbins G. (1994). *Performance appraisal: alternative perspectives*. South-Western, Cincinnati: OH.
- Casa, M. (2016). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015*; tesis

de la Universidad Nacional José María Arguedas; disponible en <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/242>

Castaño, A. (2013). *Relación entre trabajo a turnos, estrés y rendimiento laboral en personal de enfermería*; tesis para obtener el grado de maestro en prevención de riesgos laborales de la Universidad de Oviedo (España); disponible en <http://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/18250>

Cejas, M. y Grau, C. (2007). *Formación de los recursos humanos en las organizaciones empresariales*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.

Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill. 9a. edición.

Colombo, M. (2003). *La cultura organizacional y el trabajo en equipo*. Córdoba: Cultural.

Dalal, R.; Baysinger, M.; Brummel, B. & LeBreton, J. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 295-325. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2012.01017.

De Cárdenas, M. (2010). *Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo en equipo en el ámbito organizacional*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

file:///E:/GESTION%20DE%20TALENTO%20HUMANO/DE_CARDENAS

[AS](#)

[_MARIANA_EVALUACION_EXPERIMENTAL_METODOLOGIA_C](#)

[APACITACION.pdf](#)

- Díaz, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Drucker, P. (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Fishman, D. (2002). *El Camino del Líder*. Lima: Liderazgo.
- FUNDIBEQ. (2013). *Gestión del conocimiento*. [Documento en Línea]. Disponible en: http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_del_conocimiento.pdf
- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows stepbystep: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn& Bacon: 11.0 Update (4.ª ed.)
- Gruman, J. & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.09.004.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. 5º Edición.
- Iborra, M. y Dasí, Á. (2012). Mejorar el trabajo en equipo: ambidiestría, comportamiento integrador y aprendizaje cooperativo; *artículo de la revista Innovar de España*.
- Koopmans, L.; Bernaards, C.; Hildebrandt, V.; Van Buuren, S.; Van der Beek, A. & De Vet, H. (2013). Development of an individual work performance

- questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. DOI: 10.1108/17410401311285273.
- Laredo, G. (2014). Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú; *artículo de la revista de ciencias empresariales de la Universidad San Martín de Porres*.
- Ley N° 30220. (2014). Ley Universitaria; recuperada de: http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, DF: Pearson educación.
- O'Boyle, E.; Humphrey, R.; Pollack, J.; Hawver, T. & Story, P. (2010). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818. DOI: 10.1002/job.714.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial Printice Hall. México.
- Santos, M. (2011). La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/mass.html>

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES E INDICADORES | METODOLOGÍA |
|--|--|--|--|--|
| 1. INTERROGANTE PRINCIPAL ¿Cuál es la relación entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019? | 1. OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019. | 1. HIPÓTESIS GENERAL Existe relación directa y significativa entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019. | Variable 1: Gestión del rendimiento Dimensión e indicadores -Planificación: Cronograma, planes. -Metas y compromisos: Criterios a evaluar acuerdo de las partes. -Seguimiento: Estrategia, evidencias. -Evaluación: Logro alcanzado, brecha. -Retroalimentación: Informa resultados, necesidades de mejora. | Tipo de investigación Básico o puro. Diseño de la investigación No experimental |
| 2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS ¿Cuál es el nivel de gestión del rendimiento del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019? ¿Cuál es el nivel de trabajo en equipo del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019? | 1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Analizar el nivel de gestión del rendimiento del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019. Analizar el nivel de trabajo en equipo del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019. | 2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS El nivel de gestión del rendimiento del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, es inadecuado. El nivel de trabajo en equipo del personal administrativo que caracteriza a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, es inadecuado. | Variable 2: Trabajo en equipo Dimensión e indicadores - Complementariedad: Fortalezas, sinergia. - Coordinación: Interacción, acordar. | Ámbito de estudio Personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna. Población 472 trabajadores administrativos. |

-
- Comunicación: Abierta, participación.
 - Confianza: Cree en los demás, actitud.
 - Compromiso: Identificación, logro de metas.

Muestra

212 personas.

Técnicas de recolección de datos

Encuesta

Instrumentos

- Cuestionario de gestión del rendimiento
 - Cuestionario de trabajo en equipo
-

ANEXO 02: INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO “GESTIÓN DEL RENDIMIENTO”

INSTRUCCIONES: Estimado trabajador administrativo de la UNJBG, a continuación se presentan un conjunto de aseveraciones relacionadas con la gestión del rendimiento que se impulsa en la entidad, se le pide la sinceridad en las respuestas (marcar con X). Tenga en cuenta la siguiente escala:

A = Completamente en desacuerdo / Nunca

B = En desacuerdo / Casi nunca

C = Regular / A veces

D = De acuerdo / Casi siempre

E = Completamente de acuerdo Siempre

Años en la entidad: a) Menos de 5 años b) Entre 5 y 10 años c) Más de 10 años

Sexo: a) Masculino b) Femenino **Condición laboral:** a) Nombrado b) Contratado

| N° | PREGUNTAS | A | B | C | D | E |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| PLANIFICACIÓN | | | | | | |
| 1 | La UNJBG cuenta con documentos de gestión que impulsan el desarrollo de actividades de fortalecimiento de las capacidades del personal. | | | | | |
| 2 | La UNJBG utiliza cronogramas para el desarrollo de sus actividades anuales de fortalecer capacidades. | | | | | |
| 3 | En la UNJBG se promueve la constante sensibilización en el personal sobre los planes de fortalecer capacidades. | | | | | |
| 4 | En la UNJBG se cuentan con objetivos y metas afines a fortalecer las capacidades del personal. | | | | | |
| METAS Y COMPROMISOS | | | | | | |
| 5 | La UNJBG promueve el compromiso del personal para que pueda alcanzar sus metas del área. | | | | | |
| 6 | El personal administrativo de la UNJBG tiene claridad sobre sus metas como servidor público. | | | | | |
| 7 | La UNJBG promueve el fijar las metas del cargo de forma participativa. | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 8 | Existe un compromiso del personal administrativo con apoyar la gestión universitaria. | | | | | |
| SEGUIMIENTO | | | | | | |
| 9 | La política de trabajo en la UNJBG es promover la existencia de evidencias para demostrar el cumplimiento de las tareas. | | | | | |
| 10 | La plana directiva de la UNJBG promueve reuniones de trabajo para hacer seguimiento al avance en el logro de las metas del área. | | | | | |
| 11 | Existe en la UNJBG una cultura de autoevaluación de los avances en el logro de las metas. | | | | | |
| 12 | En las áreas administrativas de la UNJBG se cuenta con jefes que promueven la autocrítica para mejorar el desempeño laboral. | | | | | |
| EVALUACIÓN | | | | | | |
| 13 | En la UNJBG se evalúa con frecuencia el logro de las metas. | | | | | |
| 14 | El personal administrativo de la UNJBG se muestra conforme con la evaluación del logro de metas. | | | | | |
| 15 | El personal administrativo de la UNJBG fue comunicado de forma oportuna sobre la forma de evaluar el logro de las metas. | | | | | |
| 16 | La evaluación del logro de las metas permite identificar las brechas de mejora. | | | | | |
| RETROALIMENTACIÓN | | | | | | |
| 17 | La UNJBG se caracteriza por informar sobre el resultado del logro de metas. | | | | | |
| 18 | Los resultados encontrados son usados para dar retroalimentación al personal administrativo involucrado. | | | | | |
| 19 | Las recomendaciones efectuadas al personal sobre su rendimiento son aceptadas con satisfacción. | | | | | |
| 20 | El retroalimentar me permite mejorar mi rendimiento en mi oficina. | | | | | |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO “TRABAJO EN EQUIPO”

INSTRUCCIONES: Estimado trabajador administrativo de la UNJBG, a continuación se presentan un conjunto de aseveraciones relacionadas con el nivel de trabajo en equipo en la entidad, se le pide la sinceridad en las respuestas (marcar con X). Tenga en cuenta la siguiente escala:

A = Completamente en desacuerdo / Nunca

B = En desacuerdo / Casi nunca

C = Regular / A veces

D = De acuerdo / Casi siempre

E = Completamente de acuerdo Siempre

Años en la entidad: a) Menos de 5 años b) Entre 5 y 10 años c) Más de 10 años

Sexo: a) Masculino b) Femenino **Condición laboral:** a) Nombrado b) Contratado

| N° | PREGUNTAS | A | B | C | D | E |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|
| COMPLEMENTARIEDAD | | | | | | |
| 1 | Con frecuencia existen reuniones para analizar las actividades a priorizar en el área. | | | | | |
| 2 | Los miembros de la entidad se caracterizan por buscar contribuir al logro de los objetivos. | | | | | |
| 3 | Tenemos claro cuáles son las habilidades de los compañeros de trabajo. | | | | | |
| 4 | Considero que mis experiencias logran contribuir adecuadamente en el logro de las metas. | | | | | |
| COORDINACIÓN | | | | | | |
| 5 | Con frecuencia se combate que haya disputas por el liderazgo en la oficina. | | | | | |
| 6 | Se trabaja de forma organizada para lograr las metas. | | | | | |
| 7 | El trabajo conjunto en la oficina es decisivo en el logro de las metas. | | | | | |
| 8 | Me siento bien cuando en la oficina alcanzamos los retos propuestos. | | | | | |
| COMUNICACIÓN | | | | | | |
| 9 | Existe una comunicación abierta en la entidad. | | | | | |
| 10 | La comunicación se da en todas las direcciones jerárquicas. | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------|--|--|--|--|--|--|
| 11 | Considero que la comunicación es vital para alcanzar las metas propuestas. | | | | | |
| 12 | La Alta Dirección de la UNJBG impulsa la existencia de una comunicación frecuente en la entidad. | | | | | |
| CONFIANZA | | | | | | |
| 13 | El personal se caracteriza por buscar destacar los mejor de sí mismo. | | | | | |
| 14 | Existe confianza dentro de cada área administrativa de la UNJBG. | | | | | |
| 15 | Considero que la confianza es una actitud que debe ganarse con mucho esfuerzo. | | | | | |
| 16 | La confianza es fundamental para trabajar como equipo en la oficina. | | | | | |
| COMPROMISO | | | | | | |
| 17 | Considero que cada trabajador aporta lo mejor de sí para alcanzar las metas. | | | | | |
| 18 | Considero que existe un alto nivel de identificación del personal para con la UNJBG. | | | | | |
| 19 | El personal administrativo de la UNJBG se caracteriza por ser responsable. | | | | | |
| 20 | El personal administrativo participa activamente en el logro de las metas asumidas. | | | | | |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 03: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "GESTIÓN DEL RENDIMIENTO"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Mendoza Salas, Ricardo Leonidas
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Gestión del rendimiento.
- 1.4. Autor del Instrumento: Carol Quispe Pari

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

| INDICADORES | Deficiente 00-20% | Regular 21-40% | Buena 41-60% | Muy Buena 61-80% | Excelente 81-100% |
|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1.CLARIDAD | | | | | X |
| 2.OBJETIVIDAD | | | | | X |
| 3.ACTUALIDAD | | | | | X |
| 4.ORGANIZACION | | | | | X |
| 5.SUFICIENCIA | | | | X | |
| 6.INTENCIONALIDAD | | | | | X |
| 7.CONSISTENCIA | | | | | X |
| 8.COHERENCIA | | | | | X |
| 9.METODOLOGIA | | | | | X |

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 22/10/2019



Firma del Experto Informante

Dr. Ricardo L. Mendoza Salas

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "TRABAJO EN EQUIPO"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Mendoza Salas, Ricardo Leonidas
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de "Trabajo en equipo".
- 1.4. Autor del Instrumento: Carol Quispe Par

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

| INDICADORES | Deficiente 00-20% | Regular 21-40% | Buena 41-60% | Muy Buena 61-80% | Excelente 81-100% |
|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1.CLARIDAD | | | | | X |
| 2.OBJETIVIDAD | | | | | X |
| 3.ACTUALIDAD | | | | | X |
| 4.ORGANIZACION | | | | | X |
| 5.SUFICIENCIA | | | | | X |
| 6.INTENCIONALIDAD | | | | | X |
| 7.CONSISTENCIA | | | | | X |
| 8.COHERENCIA | | | | X | |
| 9.METODOLOGIA | | | | | X |

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 22/10/2019



Firma del Experto Informante

Dr. Ricardo L. Mendoza Salas

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "GESTIÓN DEL RENDIMIENTO"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens Houson
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Nacional Jorge Basadre G.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Gestión del rendimiento".
- 1.4. Autor del Instrumento: Carol Quispe Paqi

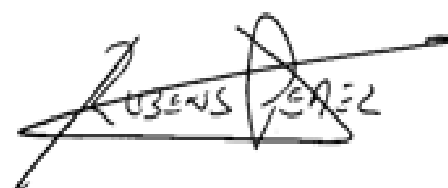
II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

| INDICADORES | Deficiente 00-20% | Regular 21-40% | Buena 41-60% | Muy Buena 61-80% | Excelente 81-100% |
|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1.GLARIDAD | | | | | X |
| 2.OBJETIVIDAD | | | | | X |
| 3.ACTUALIDAD | | | | | X |
| 4.ORGANIZACION | | | | | X |
| 5.SUFICIENCIA | | | | X | |
| 6.INTENCIONALIDAD | | | | | X |
| 7.CONSISTENCIA | | | | X | |
| 8.COHERENCIA | | | | | X |
| 9.METODOLOGIA | | | | | X |

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 21/10/2019



Firma del Experto Informante

Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "TRABAJO EN EQUIPO"**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens ~~Houson~~
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Nacional Jorge Basadre G.
 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de "Trabajo en equipo".
 1.4. Autor del Instrumento: Carol Quispe ~~Pari~~

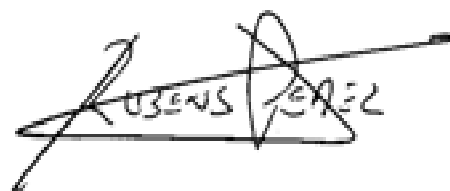
II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

| INDICADORES | Deficiente 00-20% | Regular 21-40% | Buena 41-60% | Muy Buena 61-80% | Excelente 81-100% |
|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1.CLARIDAD | | | | | X |
| 2.OBJETIVIDAD | | | | | X |
| 3.ACTUALIDAD | | | | | X |
| 4.ORGANIZACION | | | | | X |
| 5.SUFICIENCIA | | | | | X |
| 6.INTENCIONALIDAD | | | | X | |
| 7.CONSISTENCIA | | | | X | |
| 8.COHERENCIA | | | | | X |
| 9.METODOLOGIA | | | | | X |

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 21/10/2019



Firma del Experto Informante

Dr. Rubens ~~Houson~~ Pérez Mamani

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "GESTIÓN DEL RENDIMIENTO"**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Gestión del rendimiento.
- 1.4. Autor del Instrumento: Carol Quispe Pari

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

| INDICADORES | Deficiente 00-20% | Regular 21-40% | Buena 41-60% | Muy Buena 61-80% | Excelente 81-100% |
|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1.CLARIDAD | | | | | X |
| 2.OBJETIVIDAD | | | | | X |
| 3.ACTUALIDAD | | | | X | |
| 4.ORGANIZACION | | | | | X |
| 5.SUFICIENCIA | | | | | X |
| 6.INTENCIONALIDAD | | | | | X |
| 7.CONSISTENCIA | | | | | X |
| 8.COHERENCIA | | | | | X |
| 9.METODOLOGIA | | | | | X |

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 22/10/2019

Firma del Experto Informante

Dr. Rafael Enrique Azócar Prado

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "TRABAJO EN EQUIPO"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de "Trabajo en equipo".
- 1.4. Autor del Instrumento: Carol Quispe Pari

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

| INDICADORES | Deficiente 00-20% | Regular 21-40% | Buena 41-60% | Muy Buena 61-80% | Excelente 81-100% |
|--------------------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1. CLARIDAD | | | | | X |
| 2. OBJETIVIDAD | | | | X | |
| 3. ACTUALIDAD | | | | | |
| 4. ORGANIZACION | | | | | X |
| 5. SUFICIENCIA | | | | | X |
| 6. INTENCIONALIDAD | | | | | X |
| 7. CONSISTENCIA | | | | | X |
| 8. COHERENCIA | | | | | X |
| 9. METODOLOGIA | | | | | X |

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 22/10/2019

Firma del Experto Informante

Dr. Rafael Enrique Azócar Prado

ANEXO N° 04: CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

VARIABLE “GESTIÓN DEL RENDIMIENTO”

| <i>Estadísticas de fiabilidad</i> | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0,928 | 20 |

Estadísticas de total de elemento

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|---|--|--|--|--|
| La UNJBG cuenta con documentos de gestión que impulsan el desarrollo de actividades de fortalecimiento de las capacidades del personal. | 60,18 | 146,726 | 0,522 | 0,926 |
| La UNJBG utiliza cronogramas para el desarrollo de sus actividades anuales de fortalecer capacidades. | 60,28 | 145,377 | 0,535 | 0,926 |
| En la UNJBG se promueve la constante sensibilización en el personal sobre los planes de fortalecer capacidades. | 60,29 | 146,246 | 0,561 | 0,925 |
| En la UNJBG se cuentan con objetivos y metas afines a fortalecer las capacidades del personal. | 60,02 | 145,791 | 0,529 | 0,926 |
| La UNJBG promueve el compromiso del personal para que pueda alcanzar sus metas del área. | 60,32 | 145,053 | 0,584 | 0,925 |
| El personal administrativo de la UNJBG tiene claridad sobre sus metas como servidor público. | 59,99 | 140,507 | 0,687 | 0,923 |
| La UNJBG promueve el fijar las metas del cargo de forma participativa. | 60,12 | 139,943 | 0,818 | 0,920 |
| Existe un compromiso del personal administrativo con apoyar la gestión y universitaria. | 59,88 | 142,095 | 0,651 | 0,924 |

| | | | | |
|--|-------|---------|-------|-------|
| La política de trabajo en la UNJBG es promover la existencia de evidencias para demostrar el cumplimiento de las tareas. | 60,04 | 145,544 | 0,603 | 0,925 |
| La plana directiva de la UNJBG promueve reuniones de trabajo para hacer seguimiento al avance en el logro de las metas del área. | 60,30 | 146,068 | 0,500 | 0,927 |
| Existe en la UNJBG una cultura de autoevaluación de los avances en el logro de las metas. | 60,28 | 144,062 | 0,587 | 0,925 |
| En las áreas administrativas de la UNJBG se cuenta con jefes que promueven la autocrítica para mejorar el desempeño laboral. | 60,19 | 145,452 | 0,556 | 0,926 |
| En la UNJBG se evalúa con frecuencia el logro de las metas. | 60,09 | 145,333 | 0,651 | 0,924 |
| El personal administrativo de la UNJBG se muestra conforme con la evaluación del logro de metas. | 60,20 | 145,591 | 0,594 | 0,925 |
| El personal administrativo de la UNJBG fue comunicado de forma oportuna sobre la forma de evaluar el logro de las metas. | 60,42 | 142,473 | 0,694 | 0,923 |
| La evaluación del logro de las metas permite identificar las brechas de mejora. | 59,94 | 143,049 | 0,630 | 0,924 |
| La UNJBG se caracteriza por informar sobre el resultado del logro de metas. | 60,22 | 144,116 | 0,660 | 0,924 |
| Los resultados encontrados son usados para dar retroalimentación al personal administrativo involucrado. | 60,36 | 146,337 | 0,574 | 0,925 |
| Las recomendaciones efectuadas al personal sobre su rendimiento son aceptadas con satisfacción. | 60,25 | 144,681 | 0,669 | 0,924 |
| El retroalimentar me permite mejorar mi rendimiento en mi oficina. | 59,72 | 146,249 | 0,492 | 0,927 |

VARIABLE “TRABAJO EN EQUIPO”

| <i>Estadísticas de fiabilidad</i> | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0,904 | 20 |

Estadísticas de total de elemento

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|---|--|---|--|---|
| Con frecuencia existen reuniones para analizar las actividades a priorizar en el área. | 67,88 | 125,331 | 0,379 | 0,903 |
| Los miembros de la entidad se caracterizan por buscar contribuir al logro de los objetivos. | 67,83 | 121,895 | 0,471 | 0,901 |
| Tenemos claro cuáles son las habilidades de los compañeros de trabajo. | 67,47 | 118,791 | 0,583 | 0,898 |
| Considero que mis experiencias logran contribuir adecuadamente en el logro de las metas. | 67,05 | 120,358 | 0,538 | 0,900 |
| Con frecuencia se combate que haya disputas por el liderazgo en la oficina. | 68,07 | 127,844 | 0,161 | 0,911 |
| Se trabaja de forma organizada para lograr las metas. | 67,29 | 119,620 | 0,603 | 0,898 |
| El trabajo conjunto en la oficina es decisivo en el logro de las metas. | 67,06 | 119,802 | 0,623 | 0,897 |
| Me siento bien cuando en la oficina alcanzamos los retos propuestos | 66,65 | 121,887 | 0,583 | 0,899 |
| Existe una comunicación abierta en la entidad. | 67,87 | 121,158 | 0,460 | 0,902 |
| La comunicación se da en todas las direcciones jerárquicas. | 67,91 | 121,836 | 0,500 | 0,901 |

| | | | | |
|--|-------|---------|-------|-------|
| Considero que la comunicación es vital para alcanzar las metas propuestas. | 66,66 | 121,856 | 0,507 | 0,900 |
| La Alta Dirección de la UNJBG impulsa la existencia de una comunicación frecuente en la entidad. | 67,89 | 120,277 | 0,515 | 0,900 |
| El personal se caracteriza por buscar destacar los mejor de sí mismo. | 67,30 | 118,011 | 0,730 | 0,895 |
| Existe confianza dentro de cada área administrativa de la UNJBG. | 67,46 | 121,529 | 0,560 | 0,899 |
| Considero que la confianza es una actitud que debe ganarse con mucho esfuerzo. | 66,85 | 121,020 | 0,540 | 0,900 |
| La confianza es fundamental para trabajar como equipo en la oficina. | 66,73 | 122,141 | 0,447 | 0,902 |
| Considero que cada trabajador aporta lo mejor de sí para alcanzar las metas. | 67,22 | 114,322 | 0,812 | 0,892 |
| Considero que existe una alto nivel de identificación del personal para con la UNJBG. | 67,48 | 118,535 | 0,640 | 0,897 |
| El personal administrativo de la UNJBG se caracteriza por ser responsable. | 67,27 | 120,730 | 0,613 | 0,898 |
| El personal administrativo participa activamente en el logro de las metas asumidas. | 67,19 | 120,798 | 0,622 | 0,898 |
