# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## ESCUELA DE POSGRADO

**TESIS DE MAESTRO CON MENCIÓN**

**EN GESTIÓN PÚBLICA**

# INDUCCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO NOMBRADO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES 2015

**ANTONIO HUMBERTO PARDO VINCES**

**TUMBES, PERÚ**

**2018**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## ESCUELA DE POSGRADO

# INDUCCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO NOMBRADO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES 2015

**TESIS DE MAESTRO CON MENCIÓN**

**EN GESTIÓN PÚBLICA**

**ANTONIO HUMBERTO PARDO VINCES**

**TUMBES, PERÚ**
**2018**

# INFORME TURNITIN

# DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo **Antonio Humberto Pardo Vinces** declaro que los resultados reportados en esta tesis, son producto de mi trabajo con el apoyo permitido de terceros en cuento a su concepción y análisis. Asimismo, declaro que hasta donde yo sé no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona excepto donde se reconoce como tal a través de citas y con propósitos exclusivos de ilustración o comparación. En este sentido, afirmo que cualquier información presentada sin citar a un tercero es de mi propia autoría. Declaro, finalmente, que la redacción de esta tesis es producto de mi propio trabajo con la dirección y apoyo de mi asesor de tesis y jurados calificadores, en cuanto a la concepción y al estilo de la presentación o a la expresión escrita.

---

**Antonio Humberto Pardo Vinces**

# ACTA DE REVISIÓN Y DEFENSA DE TESIS

# RESPONSABLES

**Antonio Humberto Pardo Vinces** _____

**EJECUTOR**

**Mg. Antonio Ruíz Montealegre** _____

**ASESOR**

# JURADO DICTAMINADOR

**Dr. Jesús Merino Velásquez** _____

PRESIDENTE

**Dr. Víctor Benjamín Carril Fernández** _____

MIEMBRO

**Dr. Napoleón Puño Lecarnaque** _____

MIEMBRO

# INDICE PÁGINA

RESUMEN ..... x
ABSTRAC ..... xi
**1. INTRODUCCIÓN** ..... 12
**2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA.** ..... 17
**2.1 Antecedentes** ..... 17
**2.2 Bases Teórico – científicas.** ..... 29
**2.3 Definición de términos básicos.** ..... 44
**3. MATERIAL Y MÉTODOS** ..... 47
**3.1 Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.** ..... 48
**3.2 Población, muestra y muestreo.** ..... 49
**3.3 Métodos, técnica e instrumentos de recolección de datos.** ..... 50
**3.4 Plan de procesamiento y análisis de datos.** ..... 51
**3.5 Variables y operacionalización.** ..... 54
4. RESULTADOS. ..... 56
5. DISCUSIÓN. ..... 61
6. CONCLUSIONES. ..... 65
7. RECOMENDACIONES. ..... 67
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. ..... 67
9. ANEXOS ..... 70
**DEDICATORIA** ..... 73
AGRADECIMIENTO ..... 73

# RESUMEN

Las organizaciones al igual que las personas experimentan constantes cambios que les permite mantener mayores niveles de exigencia en relación a la calidad del rendimiento y la inducción del personal de acuerdo al perfil del trabajador y por ende la calidad del servicio que prestan, es por ello que la investigación sobre estas dos variables, constituyen una forma de predecir el éxito general de la organización. Las empresas tienen un objetivo o una meta trazada, una estructura y una población de personal y si todos sus integrantes se involucran en el cambio se consigue con mucho esfuerzo lo planificado. La investigación fue de carácter descriptivo – correlacional, no experimental, transversal, se utilizó la técnica de la encuesta aplicada a los 130 trabajadores nombrados de la universidad, utilizando un cuestionario con 28 preguntas en escala de Likert. Las conclusiones: la existencia de un nivel medio de aceptación por la mayoría de los trabajadores en lo referente a la inducción de personal y sus indicadores: Motivación, Ubicación, Orientación y la Capacitación.

Palabras clave: Inducción, rendimiento laboral, motivación, ubicación, orientación y capacitación.

# ABSTRAC

Organizations as well as people experience constant changes that allow them to maintain higher levels of demand in relation to the quality of performance and induction of staff according to the profile of the worker and therefore the quality of the service they provide, that is why Research on these two variables is a way of predicting the overall success of the organization. The companies have a goal or a goal, a structure and a population of staff and if all its members are involved in the change are achieved with much effort planned. The investigation was descriptive - correlational, not experimental, transversal, the survey technique applied to the 130 named workers of the university was used, using a questionnaire with 28 questions on a Likert scale. The conclusions: the existence of a medium level of acceptance by the majority of workers in relation to the induction of personnel and its indicators: Motivation, Location, Orientation and Training.

Keywords: Induction, work performance, motivation, location, orientation and capacitation.

# 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las instituciones Públicas y privadas enfrentan constantes cambios, los mismos que permiten mantener un alto nivel en cuanto a la calidad del rendimiento y la inducción del personal de acuerdo al perfil del trabajador y por ende la calidad del servicio que estas presten y es por ello que la investigación sobre estas dos variables mencionadas vienen a constituir una forma de predecir el resultado general de la estructura organizacional. Si bien es cierto, esta es un grupo de personas con obligaciones específicas, pues actúan en conjunto para lograr alcanzar un objetivo determinado que va de la mano con la alta dirección. Toda organización tiene una meta trazada, asimismo una estructura y también una población de personal y de esta manera todos se involucran logrando con mucho esfuerzo lo planificado.

La Universidad es una organización y como tal está conformada por un grupo de elementos interrelacionados; tales como: “su distribución organizacional, las etapas y lo más importante la conducta del capital humano, siendo la parte principal de una estructura organizacional, la interdependencia de todos estos elementos produce modelos de relación variados y concretos que conectan los que se denomina el rendimiento laboral”.

Actualmente, la gestión administrativa se evalúa al personal administrativo constantemente a través de fichas de evaluación que son entregadas al jefe inmediato, esto se hace con el objeto de realizar una gestión eficaz, eficiente, efectiva, con una esmerada atención a los usuarios y beneficiando positivamente a la empresa o institución, por ello es necesario investigar en qué medida la inducción del personal administrativo permitirá un efectivo rendimiento laboral con capacidad técnica en la Universidad Nacional de Tumbes

Ahora bien, la universidad para lograr sus metas y objetivos que se propone alcanzar a través del capital humano, debe propiciar una interrelación con el resto de las personas que integra su ámbito organizacional, para lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelve con conocimientos y

conociendo el puesto a donde ha sido designado, la calidad técnica del personal será óptima y los resultados beneficiaran a la institución y por ende a los alumnos. En este mismo sentido, la universidad puede influenciar en la vida cotidiana del personal para un mejor rendimiento, así mismo la calidad y sistema de vida de una persona, en sus costumbres y valores que les permite satisfacer sus exigencias sociales, laborales, económicas y psicológicas, cosa que no está ocurriendo en su totalidad al observarse personal profesional y técnico ubicado en un área distinta a su capacidad profesional.

Se fundamenta, esta problemática para investigar, en que no existe una adecuada orientación del personal administrativo que se traduce en muchas ocasiones en el inefectivo cumplimiento de la labor del personal, por desconocimiento, que trabaja en la Universidad Nacional de Tumbes; y de esta manera existe el desasosiego de mejorar el nivel de cumplimiento de su personal. “La solución del problema beneficiaria al crecimiento organizacional de la institución, persistiendo en la exigencia de utilizar herramientas y mecanismos administrativos que contribuyan a llevar una labor eficiente ya que conocen el puesto donde desarrollaran sus labores, de tal forma que el trabajador se sienta identificado y comprometido con la Institución con el propósito, que la percepción institucional se refleje en el buen desempeño laboral y el impacto efectivo para sus clientes más cercanos como son los estudiantes y docentes”.

La Universidad Nacional de Tumbes como institución educativa superior, se observa ciertas diferencias, inadecuada distribución del personal para cada puesto de trabajo ya que muchos trabajadores no cumplen con el perfil, y el personal reubicado no ha sido capacitado para el puesto actual, por lo tanto, pueden surgir problemas, ya sea, con el material, equipos e insumos asignados a su cargo; por lo que nos hacemos la siguiente pregunta:

¿De qué manera la inducción de personal incide en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes?

La presente investigación es muy importante, ya que está dirigida a determinar como una adecuada inducción del personal administrativo, de acuerdo al perfil de cada trabajador, contribuirá a desarrollar el rendimiento laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, considerando que los trabajadores son el eje principal en cada institución; *"que ayuda a dinamizar los procesos administrativos y de esta manera integrar a las personas, organizarlas",* recompensarlas por su trabajo, promover su desarrollo a fin de garantizar la actualización de conocimientos en el personal y también, porque, nos permite brindar un mejor servicio a nuestra comunidad universitaria, ya que nos va a permitir un adecuado rendimiento laboral y con capacidad técnica, en un puesto adecuado y de acuerdo a nuestro perfil, lo que mejorara la calidad del servicio brindado a nuestros alumnos y público en general, consiguiendo un alto nivel de satisfacción de los beneficiarios que son los alumnos y por ende los trabajadores, una vez ubicado en el puesto se capacitara al personal, siendo más productivo su rendimiento, esto es con el fin de mejorar y conseguir que esta institución sea un referente de excelencia.

La Universidad Nacional de Tumbes, será la principal beneficiaria, si se logra determinar las causas de una inadecuada inducción y las implicancias que ello genera en el personal administrativo, cuyo rendimiento no está acorde a su capacidad profesional y técnica; de lograrse dichos resultados podría generarse un trabajo de sensibilización institucional y mejoras laborales de ambientes y atención lo cual va a contribuir en el proceso de Evaluación y Acreditación, que tiene que cumplir la Universidad para asegurar la calidad Educativa Superior que oferta, la misma que exige procesos estandarizados y documentados que permitan evidenciar el desarrollo de las actividades académicas que se cumplen a diario en la Institución, conforme a lo establecido por el gobierno en la Ley Universitaria, Capítulo IV: Evaluación, acreditación y certificación.

Por otro lado, se verá beneficiado el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, porque se logrará, que su trabajo sea más eficiente,

comprometido con su institución, asimismo proactivo en el desarrollo de sus funciones y las desarrolle con efectividad y eficiencia.

Asimismo, la razón de ser de la Universidad, son los alumnos, que se verán beneficiados con el resultado de esta reconversión laboral del recurso humano de la Universidad Nacional de Tumbes, la cual pretende dar solución a la problemática encontrada, ubicando a cada trabajador en el puesto que le corresponde de acuerdo a su perfil, garantizando un servicio de calidad.

La inducción, en la Universidad Nacional de Tumbes, es un proceso muy importante al interno de su organización, ignorada por funcionarios de la alta dirección incluida la oficina de recursos humanos, teniendo en cuenta que a través de ella se va a familiarizar al nuevo trabajador con la institución y con los nuevos compañeros de trabajo, aprender el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la entidad. “Asimismo, este deberá aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en nuestra institución; los patrones de comportamiento requeridos para el rendimiento eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la Universidad”.

Puedo definir, de este modo, que es un tipo de instrucción para que el trabajador se adecue tanto al puesto, como al jefe, también al grupo y por ende a la universidad, mediante la información obtenida, sobre la propia institución, sus políticas, los reglamentos y también beneficios que adquiere como trabajador.

**La hipótesis de investigación es la siguiente**:

La inducción de personal incide positivamente en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

**Objetivo general**

“Determinar la incidencia de la inducción de personal en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes”.

**Objetivo específicos:**

1. Analizar la incidencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores.
2. Analizar la incidencia de la ubicación en el rendimiento laboral de los trabajadores.
3. Analizar la incidencia de la orientación en el rendimiento laboral de los trabajadores.
4. Analizar la incidencia de la capacitación en el rendimiento laboral de los trabajadores.

## 2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA.

### 2.1 Antecedentes

(Yacila, 2015, p.34). Afirma que "*La motivación como factor fundamental en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes", Para realizar el trabajo se ha empleado el método cuantitativo, tipo no experimental, diseño correlacional*.

Se utilizaron dos cuestionarios una para motivación y otro para rendimiento laboral. La muestra fue de 166 trabajadores elegidos de manera probabilística y aleatoria. Se empleó para el procesamiento de datos el programa SPSS. Respecto a la frecuencia absoluta y porcentual por nivel de Rendimiento Laboral de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes, tenemos que el 46.4% de los trabajadores presentan un nivel de rendimiento alto, el 42.8% un nivel de rendimiento laboral medio y el 10.8% de los trabajadores administrativos en la universidad presentan un nivel BAJO de rendimiento laboral. Se ha demostrado que existe relación entre la Motivación y el Rendimiento Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes, ya que se encontró un coeficiente de correlación R = 0.659 que es positiva y altamente significativa. (Yacila, 2015, p.34)

(Herrera, 2014, p.45) Dice que

> "*El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP Gobierno Autónomo descentralizado del Municipio de Pujilí*".
>
> El objetivo de esta investigación es: "determinar el proceso de reclutamiento y selección del personal y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios del área administrativa del GADMP Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujilí". "Se aplicó en la presente investigación fue de tipo exploratoria, prospectiva y correlacional, ya que permitió medir el

grado de relación que existe entre la variable independiente El proceso de RSP y la variable dependiente el desempeño laboral".

"Se ha realizado en una muestra de una población total de 92 funcionarios, quienes permitieron el logro de los objetivos plateados en la investigación". El autor formula las siguientes conclusiones: i) "Se ha identificado a través de la comparación y análisis de los resultados que los funcionarios de la Institución, consideran que el desempeño laboral del personal depende del nivel de conocimientos y competencias que posee de acuerdo al puesto que desempeña, y esto debería ser analizado previo a su contratación"; ii) "Los parámetros más tomados en consideración durante el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a la percepción del personal que atravesó este proceso es en primer lugar el conocimiento factor esencial en el talento humano, sin embargo el segundo más importante que es muy considerado es la experiencia laboral que tiene la persona, lo que limita al departamento de RRHH valorar nuevos talentos con inestimables competencias"; iii) "Se concluye además que el bajo desempeño laboral de los funcionarios se debe a tres causales específicas, la utilización de un proceso de reclutamiento y selección de personal tradicional, la poca capacitación inmediata a la contratación del personal nuevo y en especial el deficiente clima laboral existente en la Institución"; iv) "se comprueba a través de la entrevista directa, un alto porcentaje de funcionarios no desempeñan funciones de acuerdo a su conocimiento y competencias profesionales lo que impide un desempeño laboral eficiente y alcance de objetivos esperados". (Herrera, 2014, p.45)

Según la investigación de (Diana, 2011, p.120),

Afirma que *"El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Ándelas cía. Ltda". "De la ciudad de Ambato", el método que se empleo fue cuantitativo,*

*diseño descriptivo simple se realizó con el total de la población equivalente a 40 trabajadores, utilizando un cuestionario de elaboración propia. La autora concluye que "existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Ándelas Cía. Ltda". "El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohíbe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario. Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos".*

(Urdaneta, 2009, p.45) *Asevera que el:*

*"Desempeño Laboral y Calidad de Servicio del Personal Administrativo en las Universidades Privadas", cuyo objetivo fue "determinar la asociación entre el desempeño laboral y la calidad del servicio del personal administrativo en las Universidades Privadas del municipio de Maracaibo".*

"El tipo de investigación tipo correlacional, descriptiva, aplicada, y de campo, con un diseño no experimental, transversal-correlacional". "Se trabaja un censo poblacional no pirobalística a juicio del investigador, también llamada muestra, se empleó un cuestionario de alternativas fijas de respuesta, los cuales se sometieron a validación de expertos y la confiabilidad se determinó a través del coeficiente Alpha de Crombach, dando como resultado en *alto* porcentaje de 0.708 en la variable desempeño laboral la cual resulto ser confiable, en cuanto a la calidad prestada a los estudiantes por parte de los coordinadores con una confiabilidad de 0.937 el cual implica que ambas variables tienen un nivel de confiabilidad alto", "se presenta un ambiente de trabajo en equipo y el supervisor a quien controla realmente todas las actividades delegando; poseen autonomía a la hora de tomar decisiones, asume

> responsabilidades y es capaz de tomar decisiones frente a situaciones críticas; y los factores que caracterizan el desempeño laboral de los del personal administrativo": conocimiento, habilidades, personalidad, compromiso, expectativa, por otra parte la calidad del servicio prestada refleja indicadores importantes que se deben mejorar para el logro de los resultados.

(Rodriguez, 2014, p.23). Asegura *que:*

> *La "Importancia de la inducción y tendencias de fuentes de reclutamiento", el área de Recursos humanos administran distintos procesos y controla aspectos en las organizaciones, pero en la actualidad con el nuevo pensamiento y tendencias se ha convertido en la conciencia y mano derecha de la gerencia general"*.
>
> *"Se preocupa por la atracción de talento, retención del mismo y la fase de desarrollo, entrenamiento y capacitación, además de las otras funciones que desempeña. Los anteriores tres aspectos involucran numerosos procesos detrás, uno de ellos conocido como provisión de personal. El objetivo de éste es tener control del Head Count de una compañía teniendo en cuenta sus necesidades y requerimientos del negocio, pero además atraer individuos con potencial de crecimiento que aporten conocimientos y resultados a la organización. Para ello debe pasar por una serie de procesos y procedimientos que le permitirán encontrar a dichas personas con el fin de integrarlas y generar un engagement desde el día de ingreso a la empresa. En cada etapa de la provisión de personal se cumple con tareas necesarias e importantes para dar el siguiente paso, y combinado con el trabajo en equipo con otras áreas y la comunicación efectiva se logran los objetivos en cada uno de ellas".*

"Por eso es vital entender con claridad los procesos, su importancia e interrelación y como cada una de ellas afecta o beneficia a la empresa".

“Una vez comprendido esto se podrá entender la relevancia de las fuentes de reclutamiento y la inducción, y como las nuevas tendencias globales en el área de recursos humanos y específicamente en las dos anteriores, permitirán brindar oportunidades de mejora para la provisión de personal y generación de valor al cliente interno y la compañía en la Región Andina” (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela).

(Ruíz, 2015, p.12), Dice que:

> *La “Selección de Personal por Competencias para la Gestión del Talento Humano”, “el principal objetivo de esta investigación fue elaborar los criterios de selección de personal por competencias para la gestión del talento humano en la empresa Buró Outsourcing S.A.C., Chiclayo”.*

> “La metodología utilizada se basa en un estudio de tipo descriptivo-propositivo con un diseño no experimental, donde se contó con una muestra de una población y muestra de 35 trabajadores de la empresa Buró Outsourcing SAC a quienes se aplicó una encuesta de 13 ítems utilizando como instrumento la escala de Likert para obtener la información que se requirió para la investigación, los resultados mostraron que la principal característica de la selección de personal en la Buró Outsourcing SAC, es que no se tomaron en cuenta requisitos intelectuales ni factores de especificaciones de los requisitos físicos según el puesto de trabajo. Además, la gestión del talento humano en la empresa está dado por los criterios que se toman en cuenta para un puesto de trabajo y los que debe cumplir la persona que lo ocupará y se determinó que en este aspecto existen deficiencias ya que el 37% de colaboradores ocupa un puesto que no está acorde a su preparación profesional. Finalmente concluye que los criterios de selección de personal por competencias para la empresa Buro Outsourcing SAC, es que para el 46% de colaboradores se debe implementar un proceso más riguroso en el reclutamiento y selección de personal siendo necesaria una propuesta basada en competencias” (p.12)

*“Las Competencias de los Pedagogos de la UNAM en el Área de Capacitación y su Pertinencia en la Práctica Profesional”,* (Acosta, 2015, p.54), “Actualmente, la falta de empleo en los profesionistas recién egresados es un tema que merece nuestra atención. Ser competente es uno de los factores determinantes para la obtención de empleo. Por ello, esta investigación pretende dar a conocer los resultados provenientes de mis estudios de maestría en la UNAM al establecer algunas de las áreas de mejora en el ejercicio profesional del pedagogo en el terreno de la capacitación y así coadyuvar a la inserción laboral de sus estudiantes de manera eficaz y competitiva”.

“A partir de la década de los 90´s el saber ha sido la pieza fundamental para el desarrollo de los sujetos”. Gracias a la creación y el empleo efectivo del saber se ha logrado, entre otros, el desarrollo tecnológico, estrategias para la solución de problemas, incluyendo mejoras en procesos, productos y servicios. “La valoración del capital intangible ha impactado en el ámbito educativo y organizacional ya que, por medio de la capacitación, las organizaciones tienen mejores posibilidades de ser competentes. No obstante, los desequilibrios y efectos perversos del mundo corporativo y laboral, existe una gran necesidad de dotar al alumno de distintas competencias requeridas en el contexto de la Sociedad del Conocimiento. Los resultados encontrados nos hablan de que hay demasiada demanda y poca oferta laboral”. Por ello, propongo entre otras cosas, la vinculación teoría-práctica desde la licenciatura y procurar, mediante una educación continua, el desarrollo de competencias laborales en capacitación con un enfoque crítico, reflexivo y humanístico”.

(Revelo, 2014, p.56)

*“Proceso de compensaciones y administración de personal en las Mype comerciales de Lima”, el objetivo: “Determinar si la especialización profesional, herramientas informáticas y capacitación recibida inciden en la efectividad de los procesos*

*de compensaciones y administración de personal en la MYPE de Lima Metropolitana".*

**Método:** "Se utilizó un diseño exploratorio, entrevistando a una muestra no probabilística de 25 Mype comerciales, abordando cada uno de los factores antes mencionados. Resultados: Existe un alto porcentaje de ejecutivos con un nivel de educación superior, sin embargo, no se encuentra evidencia que dichos gerentes tengan especialización en temas laborales. Asimismo, las Mype comerciales carecen de personal capacitado en las áreas administrativa y operativa. Pese a esta deficiencia, el personal directivo de las Mype comerciales considera que la capacitación del personal es favorable para el desarrollo, pero solo estarían dispuestos a invertir en ella si la empresa creciera. Recomendaciones: Formular una propuesta para la mejora de la gestión de los procesos de recursos humanos como la implementación de un software especializado en gestión de personal, considerando aspectos relevantes de innovación y gestión" (Revelo, 2014, p.56)

(Llanos, 2014, p.35), *Asevera que el*

*"Programa Six Sigma para mejorar los procesos de selección de personal y de ventas en la Empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012", plantea un programa para el mejoramiento de los procesos de selección de personal y de ventas, llamado Six Sigma*.

"La metodología Six Sigma busca reducir o eliminar defectos en la entrega de un producto o servicio. Empresas como Motorola y General Electric lo han utilizado teniendo resultados positivos. En la Inmobiliaria Masterhouse se presentaban problemas en dos áreas básicamente, en el área de ventas y en el área de recursos humanos. Teniendo como objetivo general el mejoramiento de los procesos de selección de personal y ventas. Se aplicó un pre y post test de 30 ítems a los colaboradores de la Empresa Inmobiliarias Masterhouse. El programa consistió en 5 sesiones por taller, en total

3 talleres de 2 horas cada una. Al realizar la prueba T Student a la pre y post encuesta al personal de ventas arrojo como resultado un nivel de significancia de 0, 00001.Con la cual se rechaza la H0. (H0= Si se aplica un programa Six Sigma entonces no se mejorará los procesos de selección de personal y de ventas en la empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012.). Asimismo, se realizó la misma prueba a la pre y post encuesta tomada a las personas que seleccionan personal, obteniendo como resultado un nivel de significancia de 0,000117. Con la cual se rechaza la H0 Se recomienda utilizar six sigma para otros procesos dentro de la organización".

*Se asegura que "La Problemática de la Inducción en los Puestos Operativos en las MiPymes de Alojamiento Turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2011-2013)",* (Elorriaga & Barreto, 2015), *el presente artículo se desprende de un proyecto de investigación de la Universidad Nacional de Quilmes.*

(Elorriaga & Barreto, 2015).

"Este estudio tuvo por objeto analizar la gestión del capital humano en las MiPymes de alojamiento turístico de la C.A.B.A. Específicamente, se analizaron los procesos de inducción en los cargos operativos de las organizaciones antes mencionadas. Por lo tanto, se desarrolló un estudio exploratorio - descriptivo con un enfoque analítico cualitativo a partir de entrevistar a los gestores de recursos humanos de los establecimientos de alojamiento turístico. Se detallan cada uno de los pasos, procedimientos y características del estudio, delimitando el ámbito del mismo, describiendo la fuente de información (cuestionario) y el procedimiento de recolección de datos y, por último, explicando los instrumentos de medida y la diversidad de técnicas estadísticas utilizadas en el análisis de las hipótesis. Entre los principales resultados se observó que a pesar de que en un alto porcentaje de casos se detectó que en las MiPymes se lleva adelante un proceso de inducción, prima la informalidad en

dichos procesos. El principal objetivo del proceso es facilitar el aprendizaje del nuevo empleado. En cuanto al encargado de llevar adelante la inducción, la misma está a cargo de un compañero de trabajo".

(Molina Barco, Valle Villacis, & Velasco, 2013) *Dice que la:*

*"Propuesta de un sistema de reclutamiento y selección de personal para la CIA. Azucarera Ingenio Valdez", la importancia de un buen sistema de reclutamiento y selección de personal radica en que nos brinda una mayor base de candidatos potenciales a seleccionar.*

"De allí la decisión de proponer mejoras en este sistema, después que se determinó falencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal adecuado para ciertos cargos en la organización, con el propósito de llegar a una contratación acertada. Mediante una investigación de campo se constató que el 64% de los empleados manifestó como malo el servicio de reclutamiento de personal que posee la empresa. El 85% afirmó que es necesario conocer las funciones de los cargos y un 95% está de acuerdo en un nuevo sistema de reclutamiento de personal. Se Trata en lo posible que el empleado tenga las capacidades necesarias y contribuya con la empresa para alcanzar mejoras en el clima laboral. La información recaudada por medio de encuestas realizadas a 250 trabajadores y el uso de entrevistas durante el transcurso de la investigación nos señaló que la organización tiene la necesidad de integrar personal calificado, las personas por igual manifiestan su deseo de labor en aquellas que más se identifiquen con la satisfacción de sus propias necesidades, permitiéndose unificar esfuerzos para el desarrollo organizacional e individual. Por esta razón surge así el propósito de captar aquellos individuos que presenten determinadas características que les permitan ejecutar con menos esfuerzos y una mayor eficiencia los diversos trabajos presentes en la organización. La propuesta de un sistema de reclutamiento y selección de personal busca un orden metodológico en el proceso sobre la base

de los perfiles de cargos, donde se recomienda obtener todos los postulantes antes de ocupar un puesto determinado dentro de la misma, ya que, si contamos con un adecuado sistema, entonces se potenciaría el aprovechamiento del recurso humano contratado".

(Arevalo, 2015, p.45

*"Propuesta para reducir la rotación de personal en las Prestadoras de Servicios de Salud, que tienen convenio con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en el Área de Salud de Chiquimula", para la realización de la práctica empresarial dirigida, se eligió el tema relacionado con la rotación de personal*)

Para ello se enfocó la investigación en las prestadoras de servicios de salud que tienen convenio con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en el Área de Salud de Chiquimula. Dentro del Modelo de Atención Integral en Salud, el programa Extensión de Cobertura se caracteriza por la prestación de servicios de salud en áreas postergadas y a población en extrema pobreza, ante las modestas asignaciones presupuestarias para compra de medicamentos e insumos, el papel del personal contratado toma un carácter especial y protagónico, en virtud que las prácticas para la prevención de enfermedades deben fortalecerse de acuerdo a una política de salud preventiva. Conforme la importancia del capital humano en este programa, se realizó el trabajo de campo recopilando información útil para determinar las causas que provocan la rotación de personal. Determinadas estas causas, se elaboraron las conclusiones, como respuesta a los objetivos planteados, logrando con ello, presentar una propuesta que permita que los índices de rotación de personal disminuyan y con ello garantizar que la continuidad de la prestación de los servicios básicos de salud no se vea interrumpida. La propuesta se basó en los procesos de reclutamiento y selección de personal, plan de inducción y capacitación de personal y plan de pagos e incentivos. (Arevalo, 2015, p.45)

(Castillo, 2014, p.45)

*“El levantamiento de perfil por competencias y su incidencia en el reclutamiento y selección de personal del hotel “Embassy” de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha”, “un perfil por competencias está compuesto básicamente de las funciones y tareas de las cuales es responsable el colaborador que ocupe el puesto, además de señalar las competencias y habilidades técnicas y psicolaborales específicas de cada cargo”.*

“Por otro lado, contempla información respecto del perfil en cuanto a la posición jerárquica a nivel de organigrama del cargo, la jefatura directa deberá reportar el colaborador que ocupe el puesto de trabajo, como así también la renta y beneficios que establece la empresa para el cargo. El Perfil de Competencias refiere fundamentalmente a un listado de competencias y conocimientos que requiere un cargo, para lograr su propósito dentro de una organización determinada. El propósito del reclutamiento y selección de recursos humanos es elegir a las personas mejor calificadas para que laboraren en una organización e inducirlos a sistema para así lograr los niveles óptimos de eficiencia que se requieren en una empresa. El reclutamiento de recursos humanos comprende el establecimiento de criterios de selección con base en los requerimientos laborales. Después de llevar acabo varios procesos, se decide si se le ofrece el trabajo al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado. Una empresa debe tener establecido un sistema permanente de planeación de recursos humanos, actualizándolo continuamente para proveer con efectividad las necesidades cambiantes de la organización; teniendo en cuenta la importancia de la rotación de personal, es decir los ingresos y egresos. El Hotel EMBASSY, al contar con una matriz de indicadores se beneficiará al momento de realizar la Evaluación del Desempeño de los empleados, determinando si están cumpliendo a tiempo y con eficacia las actividades del cargo, contribuyendo así al

engrandecimiento y fortalecimiento de la empresa". (Castillo, 2014, p.45)

(Rodríguez & Cornejo, 2011) Asegura que el:

"Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena", "actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones".

"Sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tienen dichas variables sobre el desempeño laboral en general, ni tampoco sobre los aspectos específicos del desempeño, tales como el comportamiento normativo, la productividad y las relaciones sociales". "El objetivo de este estudio es determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas". "Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule". "Los cuestionarios fueron contestados de forma individual y en un solo momento. Esta aplicación fue realizada junto al proceso de evaluación anual de desempeño de la institución". En esta evaluación se aplicó un cuestionario confeccionado por la institución cuyo objetivo era evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios ("comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad"). "Se evidencia que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño", y "que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad".

## 2.2. Bases Teórico – científicas.

### Proceso de socialización

De acuerdo a DeCenzo y Robbins sobre la socialización "proceso de ayudar a que los trabajadores de reciente ingreso se adapten a su nueva organización y responsabilidades de trabajo". Conforme al artículo de Bermúdez (2012) esta es una aseveración que viene siendo predicada por más de cuarenta años por la literatura de gestión humana, y que trata de explicar el proceso por el que debe atravesar el nuevo empleado. Es decir, "lo que les sucede a las personas cuando comienzan una nueva experiencia de trabajo en la empresa". De tal forma que (Bermúdez, 2012, p.120) propone la siguiente limitación, "Que se entiende exactamente por etapa de llegada".

Durante la etapa de llegada, al trabajador se le considera en un proceso de socialización, algunos autores como Dessler (1994) nombran a tal proceso como "Orientación a los empleados", en donde se recibe información básica respecto a los antecedes de la empresa e información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. "Esta información básica incluye conocimientos respecto a la nómina de pago, obtención de identificaciones para circular en la empresa, horarios de trabajo y con quien trabajará el nuevo empleado".

(Dessler, 1994, p.124) pese a que usa el término *"orientación a los empleados",* afirma que en realidad es un componente del proceso de socialización. Considera a este como un proceso *"gradual"* en el que se inculca a los empleados *"las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos"* por otro lado (Bermúdez, 2012, p.120) señala en su artículo, que existen autores que nombran a dicho proceso como; *"socialización organizacional",* o "inducción general" y otros *"socialización profesional".* De esta manera propone que la organización es entonces *"un sistema de acción cooperativa", "un sistema social establecido"* o *"un sistema de acción organizada"* (Bermúdez, 2012,

p.120), para analizar la llegada de un trabajador a la empresa se debe considerar que; la organización se considera como un dispositivo de socialización y el trabajador cumple el rol de un individuo que está siendo socializado.

(DeCenzo & Robbins, 2001)

> "socialización se refiere al proceso de adaptación, es decir a los pasos por los que atraviesan los empleados cuando; empiezan a trabajar en un nuevo empleo o a su bien reciben una trasferencia u obtienen una promoción. De tal forma que el empleado debe adaptarse al nuevo ambiente que supone un nuevo jefe, diferentes actividades laborales, nuevo grupo de compañeros y nuevas reglas y procedimientos respecto a lo que su nueva empresa considera como un buen desempeño".

(Bermudez, 2012, p.123) hace referencia a que numerosas investigaciones señalan:

> Que las empresas modernas promueven la utilización de modelos estratégicos de gestión, esto se refiere a que la etapa de recibimiento de los empleados tiene mucha importancia. Para realizar el recibimiento, tanto expertos como ejecutivos encargados de la gestión humana, proponen utilizar "procesos diseñados, aplicados y evaluados rigurosamente" (Bermudez, 2012, p.123). Esto es reafirmado por (DeCenzo & Robbins, 2001) cuando mencionan que estos programas son diseñados para "ayudarles a entender completamente en qué consiste el trabajo de la compañía y a lograr que alcancen su máxima productividad en el menor tiempo posible"

Del mismo modo, (Rodríguez, 2014, p.34) indica que:

> El plan de introducción puede estar estandarizado, a lo que él denomina "planes de acogida", en los cuales están reguladas las actividades necesarias para integrar a la persona en la organización de una forma sistemática y completa. Pero también menciona que la

introducción del nuevo empleado puede no estar sujeta a ningún procedimiento y ser igualmente eficaz.

Esta última afirmación es compartida por (DeCenzo & Robbins, 2001, p.234) cuando indican que:

> La inducción al personal de nuevo ingreso puede no ser totalmente formal. Y presentan el caso de muchas organizaciones pequeñas, en las que el nuevo miembro se reporta con su superior, quien lo asigna a otro empleado para que éste lo presente con las personas que trabajará más cercanamente. De todas maneras, coinciden en que, sea cual sea el sistema utilizado, se deben tener en cuenta lo siguiente (Rodriguez, 2014,p. 123)

(DeCenzo & Robbins, 2001) reconocen que el:

> Proceso de socialización se mantendrá a lo largo de la carrera de la persona en una empresa, pero que el impacto más profundo llega cuando forma parte por primera vez parte de una nueva organización. Este proceso es denominado por (Dessler, 2009) como “choque con la realidad”, que indica la discrepancia que puede tener el empleado de lo que espera de su nuevo trabajo y la realidad. Por lo tanto, si la orientación al empleado es manejada de una forma correcta, puede ayudar a reducir este choque con la realidad y el nerviosismo del primer día de los nuevos empleados (DeCenzo & Robbins, 2001)

(Bermúdez, 2012, p. 123) corrobora dicha proposición al mencionar que:

> “El empleado deberá aceptar la realidad y adherirse a un sistema de normas que ya han sido preestablecidas por sus superiores, sin olvidar que este proceso de socialización debe priorizar los intereses de la organización, es decir precautelar por el tiempo y dinero de la misma. Sin olvidar que la etapa de recibimiento es muy importante para la empresa, ya que influyen en el desempeño del empleado y en la estabilidad organizacional” (Bermudez, 2012, p.123)

## La inducción

“La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización. El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y la inducción debería fijarse como un procedimiento habitual. Cada organización puede hacerlo en forma diferente, a *su* estilo, pero debe existir de un modo u otro”.

“Las empresas recurren a diferentes métodos, en ocasiones combinando unos con otros para un mejor resultado. Los mencionados a continuación son los más frecuentes y pueden ser utilizados de manera complementaria: Una carpeta o *brochure* de tipo explicativo, un curso, un video, Un CD y Una sección en la intranet de la compañía. La inducción debe realizarse con todos los colaboradores de la organización sin tener en cuenta su nivel. Deberán participar de algún modo tanto el área de Recursos Humanos, como el jefe directo de la persona que ingresa”. (Revista gestión, 2018, p.34).

La inducción de dos partes conceptualmente diferentes:

1. **Inducción a la organización**: “se refiere al conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respeto de la historia de la organización, su estructura, mercado y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral. Calidad: cultura, misión, valores... en síntesis la inducción a la organización tiene por objetivo desarrollar una serie de unidades temáticas basadas referidas al negocio, a la cultura y al desarrollo del personal, que todo nuevo empleado debe

conocer. Todos estos temas pueden ser resumidos en una carpeta para su entrega al nuevo empleado".

Contenidos mínimos de la inducción:

- **Información sobre la empresa:** "historia; visión y misión; organigrama; productos, volúmenes u otra información relevante; localización geográfica; mercados abastecidos, domésticos e internacionales".
- "En el caso que se haya implementado gestión por competencias, informar, como mínimo, acerca de las competencias cardinales".
- "Políticas, normas internas, beneficios, sistemas".
- "Comunicaciones y costumbres de la compañía, como por ejemplo: horarios feriados especiales y beneficios".
- "Procedimientos de la emergencia y prevención de accidentes".
- "Información vinculada al mercado, competencias, productos".
- "Otras informaciones que sean de importancia para la organización y el empleado que ingresa".

2. **Inducción al puesto de trabajo**: "tiene por objetivo desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar al ingresante que se espera de él em términos de resultados y comportamientos, y clarificar sus expectativas acerca de la organización y del responsable a cargo. Igualmente, explicar cómo funciona el equipo de trabajo y sus objetivos, etcétera. No olvidar lo pequeños detalles que hacen a la convivencia diaria. Como los usos y costumbres en relación con el refrigerio o el café, y temas de mayor relevancia, como alternativas de capacitación y entrenamiento. En la inducción el nuevo colaborador deberá familiarizarse

respecto de los métodos de trabajo y los procedimientos más habituales que lo involucran".

**Sugerencia:** entregar al nuevo colaborador el descriptivo del puesto.

**La entrevista de seguimiento dentro de la inducción**

Según (Alles, 2006, p.123), indica que:

> "No es usual que figure por escrito en los programas de inducción, ya que es una buena práctica que acompaña a los nuevos empleados, por medio de un plan a cargo del Área de Recursos Humanos"; "Para el seguimiento de su integración a la organización indica en Cada "x" a las semanas primero por cada mes". "Luego, averiguar cómo se siente, si se han cumplido o no sus expectativas al ingresar en la empresa*".*

**Inducción de personal**

"La inducción, también conocida como orientación o integración, es en realidad un componente de la socialización del nuevo empleado en la empresa, y ésta busca la adaptación y la ambientación inicial del trabajador de nuevo ingreso a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar; por lo tanto la inducción contribuye a que los empleados alcancen un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la empresa".

Chiavenato (2006) define la inducción como:

*"El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos…".*

En tanto, De (Cenzo & Robbins, 2003, p.34) definen la inducción como:

> *"Las actividades que se incluyen en su introducción a la organización ya su unidad de trabajo, así como la información que reciben durante las etapas de reclutamiento y selección, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo".*

Por su parte, se define la inducción como:

> *"aquella que permite proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores"* (Dessler, 2009, p. 65).

"Se puede decir que el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso que se realiza en una organización, proporciona información general sobre la rutina laboral diaria, su historia, sus propósitos, políticas, procedimientos, reglas, sus operaciones, sus productos o servicios, entre otros aspectos de interés para la organización. La inducción es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización, sin embargo, los nuevos trabajadores no son los únicos que reciben estos programas, también está dirigido a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, en el caso de que el personal sea transferido o ascendido a otros puestos de trabajo dentro de la organización".

**Ventajas de la Inducción de Personal**

(Rivera, 2003), dice:

> *"Un proceso de inducción es importante que se efectúe en toda organización, debido a que puede traer una serie de beneficios tanto para ella como las personas que allí ingresan",* en tal sentido plantea lo siguiente:

a) “Una inducción diseñada y desarrollada estratégicamente puede reducir costos de producción y ahorros directos e indirectos de costos de personal, en técnicas de reclutamiento y selección. b) Es un factor de motivación para el personal. c) La organización puede aprender del personal nuevo, es decir se puede producir la retroalimentación. d) Puede tener un efecto beneficioso sobre el personal antiguo, porque el personal ya existente observa que éste trae nuevas ideas. e) Promueve la fidelidad en la organización, en la medida que la empresa cubra las expectativas del trabajador. f) La inducción facilita la rápida y efectiva adaptación del nuevo recurso humano”.

“En su mayoría el personal de nuevo ingreso que va a ocupar un cargo trae consigo el interés y el entusiasmo de aprender el trabajo que va a desempeñar y todos los aspectos relacionados con el mismo. Por esta razón, el proceso de inducción toma mayor fuerza cuando el trabajador aprende con mayor exactitud posible las actividades a realizar lo cual se reflejará en el desempeño efectivo de la labor”.

**Objetivos de los programas de inducción**

Los programas de inducción son un proceso muy humano que sirve para familiarizar al nuevo trabajador con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

De acuerdo con (Chirinos, 2009), “*establece que los programas de inducción cumplen con los siguientes objetivos”*:

- *“Reducir la* ansiedad *de los nuevos trabajadores al familiarizarlos con lo que se espera de ellos en términos de actitudes, valores y conductas”.*
- *“Asegurar una conducta consciente y predecible, al moldear las actitudes y los valores de los trabajadores de acuerdo con los de la empresa*”.

- *“Reducir* la *necesidad de políticas, normas y procedimientos, al punto en que los trabajadores saben cómo actuar y hacer”.*
- *“Incrementar el compromiso de la persona con la organización, es decir, hacer que se sienta como de la familia”.*
- *“Fortalecer la moral y buenas costumbres”.*
- *“Reducir la rotación de personal”.*
- *“Producir un desempeño superior al que podría ocurrir en ausencia de un efectivo proceso* o programa de inducción”.

Para (Dessler & Valera, 2004) *“una inducción exitosa al trabajador que ingresa en la organización cumple con cuatro objetivos principales”:*

- *“Lograr que se sienta bienvenido”.*
- *“Hacer que entienda la organización en un sentido amplio, así como aspectos clave como políticas y procedimientos”.*
- *“Especificarle claramente lo que se espera de él en términos de trabajo y comportamientos”.*
- *“Suponer que comenzará a socializar en las formas tradicionales de la compañía respecto de actuar y hacer”.*

“Los programas de inducción son necesarios ya que el nuevo trabajador se encuentra en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él, y si no se adopta esos conocimientos afecta de forma negativa en su eficiencia y en su calidad de vida laboral. En cambio, a través de este proceso el empleado comprende esos valores y normas en una organización, a su vez adopta las pautas de conducta que se rigen en la empresa y trata de tener actitudes favorables hacia las políticas y los niveles de relación entre los jefes y sus equipos de trabajo”.

**Descripción del desempeño laboral.**

(Bittel, 2000, p.123): *“el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”.* “Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las

habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa".

(Chiavenato, 2007, p.156), indica el:

> "Desempeño de un puesto, es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionante que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente".

**Factores del desempeño laboral**

(Davis & Newtrons, 2000, p. 345), aseguran que el

> *desempeño laboral se ve afectado por factores como: "capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño".*

(Chiavenato, 2000, p. 324), expone que:

> *"El desempeño laboral está determinado por dos factores, los actitudinales de la persona y factores operativos":*
>
> - "Factores Actitudinales Chiavenato hace referencia a aquellos factores actitudinales como son: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización".
> - "Factores Operativos Chiavenato hace referencia a aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del

trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo".

"Define el desempeño como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto afirma que un buen desempeño es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización".

**Porque se debe evaluar el desempeño**

"Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son":

- "Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados".
- "Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos".
- "Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño".

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

- "La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos".

- “La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo”. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. “Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado”.
- “La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia”.

**¿Quién debe evaluar el desempeño?**

“La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: el DRH. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo opuesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática. Las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación, a continuación, se examina cada una de estas alternativas”.

**Autoevaluación de Desempeño:** “el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto reforzar y mejorar resultados personales”.

“El Gerente: corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. El órgano de RH asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema”.

**El Empleado y el Gerente:** “Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados,

mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente”.

**Equipo de Trabajo:** “en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar”.

**Evaluación de 360º: recientemente surgió otra novedad:** “La evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360º. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros”.

**Evaluación Hacia Arriba**: “constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalué como proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementas la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas”.

**Comisión de Evaluación de Desempeño**: “En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una avaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior. Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño”.

**El Órgano de RH**: “Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medidas y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona”.

**Marco Legal**

- Decreto Supremo Nº 009-2010-PCM.
- Decreto Legislativo Nº 1025 aprueba las normas de capacitación y rendimiento para el sector público.
- “Que, de conformidad con la Tercera Disposición Complementaria Final del referido Decreto Legislativo, el Reglamento debe ser aprobado por decreto supremo refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros, a propuesta de la Autoridad Nacional del Servicio Civil”.
- “De conformidad con lo dispuesto en el numeral 8 del artículo 118 de la Constitución Política del Perú, la Ley Nº 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, y el Decreto Legislativo Nº 1025”.

## 2.3 Definición de términos básicos.

**Inducción de personal: “**Es un proceso de vital importancia de una organización a pesar que muchos gerentes no la tomen en cuenta, a través de ella se puede implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría; que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existen dentro de la empresa”.

“Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismo, en que empresa ha entrado a trabajar, que objetivos tienen, quien es quien, a quien recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, funciones y entre otras”. (Isabel, 2013, p.345)

**Rendimiento laboral:** “La idea de rendimiento está asociada al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente. De este modo, puede relacionarse el rendimiento con el beneficio o con el provecho laboral, por su parte, es

lo que está vinculado con el trabajo (la actividad que implica un esfuerzo físico y/o mental y que se desarrolla a cambio de una contraprestación económica".

"Estas definiciones nos permiten comprender la idea de rendimiento laboral: el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles. El concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión".

**Calidad:** "Es el conjunto de características de un producto o servicio que le permiten satisfacer cabalmente los requerimientos exigidos por el cliente o usuario".

**Calificación laboral o profesional:**

1. Capacidad adquirida para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo satisfactoriamente. Por lo general, el término se refiere a una capacidad teórico – práctica.
2. "Conocimientos y calificaciones necesarias para realizar tareas de un empleo dado" (Concepto definido por la Organización Internacional del Trabajo - OIT)

**Capacitación:** "Proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo e incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía". (Ley Nº 19.518, Art. 10 – Ley del SENCE)

**Empleabilidad:** "Capacidad que tienen los trabajadores de moverse autónomamente en el mercado laboral, reconociendo claramente sus habilidades y conocimientos desarrollados a lo largo de su trayectoria laboral e identificando sus posibilidades de actualización de los mismos. En términos amplios es el desarrollo de capacidades que le permitan a la

persona tener posibilidades reales no sólo de conseguir un trabajo sino también movilizarse y mantenerse activo en el mercado laboral".

**Evaluación:** "Proceso sistemático tendiente a determinar el valor o la cantidad del logro de objetivos predeterminados. La evaluación requiere, por lo tanto, la formulación de tales objetivos, la identificación de los criterios que deben emplearse para medir su cumplimiento, la determinación del grado de éxito alcanzado y las recomendaciones para desarrollar actividades futuras en un programa determinado".

**Perfil del trabajador:** "Conjunto de conocimientos, características intelectuales, actitudes y habilidades necesarias para desempeñarse en un puesto de trabajo o cargo".

**Perfil ocupacional:** "Descripción completa de las funciones, tareas, medios de trabajo y productos relativos a una ocupación".

**Políticas públicas: "**Son las respuestas que el Estado puede dar a las demandas de la sociedad, en forma de normas, instituciones, prestaciones, bienes públicos o servicios".

**Reconversión: "**Proceso de modernización o de transformación de una empresa o de un sector industrial con el fin de mejorar su rendimiento o de adaptarlo a la demanda del mercado: las crisis de las economías occidentales han hecho que muchos de los antiguos sectores industriales más potentes, como el textil, el siderúrgico o el naval, entren en decadencia y necesiten una profunda reconversión; en ocasiones la reconversión industrial provoca la pérdida de puestos de trabajo".

**Recursos humanos:** "Personas consideradas en su dimensión económico-laboral, es decir, como proveedores del factor trabajo y principalmente, como agentes del proceso productivo".

**Cultura organizacional:** "Se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las

organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial".

**Eficiencia: "**Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas". (Koontz, 1999)

**Eficacia: "**Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos de calidad y tiempo" (Koontz, 1999)

**Desempeño:** "El desempeño implica el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo. El desempeño de juan ha sido sobresaliente en el último trimestre, las ventajas aumentaron un 20% con respecto al trimestre pasado".

"Entonces este sentido del término resulta ser ampliamente usado a instancias del contexto empresarial, laboral, para indicar comentar entre otras cuestiones, la manera en la cual trabaja un empleado o el modo en el que alguien realiza tal o cual actividad".

**Productividad: "**Es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas áreas".

**Motivación:** (Araujo & Guerra, 2007): "Utilizar las preferencias más profundas para orientarse y avanzar hacia los objetivos. Dentro de la motivación existen cuatro (4) sub aptitudes: afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo".

**Incentivo**: "Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc.). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro" (Chiavenato, 2000)

# 3. MATERIAL Y MÉTODOS

## 3.1 Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.

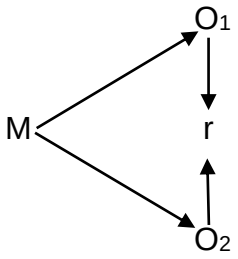
**Tipo de estudio.**

Es una investigación descriptivo - correlacional y tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. (Hernández, 2003, p.121), *"Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba".*

"Se examina los efectos de las variables, asumiendo que la variable independiente ha ocurrido señalando efectos sobre la variable dependiente".

**Diseño de investigación.**

El diseño de la investigación es transversal pues para obtener los datos se hizo un corte temporal en el momento en que se realiza la medición de las variables y no se manipularon las variables:




Donde:

M = Muestra.

$O_1$ = Observación de la V.1.

$O_2$ = Observación de la V.2.

r = Correlación entre dichas variables.

El tipo de investigación a realizar en este trabajo es cuali cuantitativo, porque se va a avaluar de manera científica, comparando los objetos de

investigación, aplicada, por ende, permitirá darle solución a la problemática de Universidad Nacional de Tumbes.

## 3.2 Población, muestra y muestreo.

**Población.**

Estará determinada por los 130 trabajadores administrativos nombrados, de la Universidad Nacional de Tumbes para efecto de la investigación.

*Tabla 1*

Población de Trabajadores Administrativos Nombrados

| Categorías | N | % |
|---|---|---|
| Funcionarios | 18 | 13.85 |
| Profesionales | 15 | 11.54 |
| Técnicos | 57 | 43.85 |
| Auxiliares | 40 | 30.77 |
| Total | 130 | 100.00 |

Fuente: Oficina General de Personal UNTUMBES

**Inclusión**:
Se va a encuestar a los trabajadores que tengan más de dos años de permanencia en el puesto que se les ha encomendado.

**Exclusión**:
No se va a encuestar a los trabajadores que no se encuentren en sus áreas de trabajo, por motivos de salud o vacaciones.

**Muestra:**

(León & Montero, 1993) refieren que "*este escaso número de sujetos, no será necesario extraer una muestra, se trabajará con el 100% de la población representando una muestra tipo censa"*. "Es oportuno dejar claro que "la población es accesible para el investigador" por lo que no se considera necesario realizar técnicas de muestreo por considerar una población finita". Se trabajará con el universo de trabajadores nombrados 130.

**Muestreo**

Se recopilarán datos, a través de las encuestas, para lo cual se diseñará un cuestionario. Esta técnica se aplicará a los trabajadores administrativos, de la Universidad Nacional de Tumbes.

Se diseñó cuestionario que contiene 28 preguntas, en escala de Likert: **“Totalmente de Acuerdo”** (TA = 05), **“De Acuerdo”** (DA = 04), **“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”** (NI = 03), **“En Desacuerdo”** (ED = 02) y **“Totalmente en Desacuerdo”** (TD = 01), y será aplicada directamente a los trabajadores de la Universidad Nacional de Tumbes.

## 3.3 Métodos, técnica e instrumentos de recolección de datos.

**Métodos.**

El método de investigación fue de tipo cuantitativo al tener el propósito de explicar, predecir y/o controlar fenómenos de la realidad tal como ella se presenta en una determinada situación y espacio.

**Técnicas.**

Para la presente investigación se utilizó como técnica la “Encuesta”, *“constituye un escrito que el investigador formula a un grupo de personas para estudiar constructos como percepciones, creencias, preferencias, actitudes, etc.”.* (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

**Análisis documental**

Los datos se recolectaron a través de las encuestas, una vez obtenidos los datos se analizaron y se clasificaron.

**Técnica de la encuesta**

Consiste en la recolección de la información, en el transcurso del cual los encuestados responden a las preguntas, previamente establecidas en función de las dimensiones que se pretenden conocer, las mismas que son planteadas por el encuestador.

**Instrumentos**

Se utilizó el cuestionario, este es definido como “Es el conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos; es un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

## 3.4 Plan de procesamiento y análisis de datos.

**Procesamiento y análisis de datos**

“El análisis e interpretación de los resultados constituye una fase importante dentro del proceso de investigación y permite, una vez obtenido los datos, someterlos a procedimientos estadísticos que proporcionen la interpretación de los mismos y la obtención de conclusiones, producto del estudio realizado”. *“Para esta estrategia, los datos, según sus partes constitutivas, se clasifican agrupándolos, dividiéndolos y subdividiéndolos atendiendo a sus características y posibilidades, para posteriormente” (Llauradó, 2014)* unirlos y establecer la relación exigente entre ellos, a fin de dar respuestas a las preguntas de la investigación, confrontándolos con la hipótesis, bien sea para rechazarlas o aceptarlas. Por tales razones los datos obtenidos de las encuestas, aplicadas, al personal administrativo nombrado, se tabularon, agruparan de acuerdo, a su complejidad, para poder aplicar las técnicas de la estadística descriptiva, se aplicará la prueba chi-cuadrado con nivel de significancia de 5%. Con el programa estadístico (SPSS-versión 20) (Llauradó, 2014).

**La escala de Likert:** ***“****nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos”.*

“Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del

encuestado hacia dicha afirmación" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Sería un ejemplo de Likert la afirmación: *"Estoy satisfecho con los productos de la empresa LexCorp"* y la escala de valoración:

(1) "Totalmente en desacuerdo".

(2) "En desacuerdo".

(3) "Ni de acuerdo ni en desacuerdo".

(4) "De acuerdo".

(5) "Totalmente de acuerdo".

**¿Cuántos niveles debe tener el ítem?**

Entre los investigadores no hay un consenso claro al respecto. Probablemente el ítem más utilizado sea el de 5 niveles, pero también se utilizan de 4, 7, o 10. "Lo que sabemos es que añadir niveles redunda en la obtención de unas valoraciones más diversas. Por ejemplo, en un ítem de solo 5 puntos, los encuestados suelen evitar las 2 opciones extremas, obteniendo muy poca variación".

"Por otro lado, hay estudios que concluyen que, a partir de 8 niveles, los resultados obtenidos son los mismos que con 8, con lo que añadir niveles no redundará en una mayor variación en los resultados. Parece pues que lo óptimo son los ítems con 7 u 8 niveles".

Una vez terminado el cuestionario, cada ítem puede ser analizado separadamente o bien, en determinados casos, las respuestas de un conjunto de ítems Likert pueden sumarse y obtener un valor total. "El valor asignado a cada posición es arbitrario y lo determinará el propio investigador/diseñador de la encuesta. Dado este valor, podremos calcular la media, la mediana, o la moda". La mediana y la moda son las métricas más interesantes, dado que hacer una interpretación de la media numérica si manejamos categorías como "de acuerdo" o "en desacuerdo", no nos aportará mucha información.

“Normalmente, en investigación comercial, los datos obtenidos los trataremos como un intervalo, no como datos ordinales, si bien cabe señalar que en la literatura científica hay un amplio debate metodológico al respecto”.

**Análisis de Datos.**

El Cuestionario de la Inducción de Personal, consta de 16 preguntas, correspondiendo cuatro ítems por cada indicador: Motivación, Ubicación, Orientación y Capacitación, Anexo 01.

“Se han establecido tres niveles para describir las dimensiones investigadas: alto, medio y bajo. Si consideramos el sistema de calificación de la encuesta, el puntaje mínimo que se podía obtener, es de cuatro puntos y el máximo es 20 puntos, para cada uno de los indicadores”.

Cada ítem tiene una valoración en escala de Likert: “*Totalmente de Acuerdo”* (TA = 05), “*De Acuerdo”* (DA = 04), *“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”* (NI = 03), *“En Desacuerdo”* (ED = 02) y *“Totalmente en Desacuerdo”* (TD = 01).

El resultado final para la variable Inducción de personal, es la suma de los valores de los cuatro indicadores haciendo un total de 80 puntos como máximo y de 16 puntos como puntaje mínimo.

El Cuestionario para la variable Rendimiento Laboral, consta de 12 preguntas, correspondiendo cuatro ítems por cada indicador: Competencias, Metas Cumplidas y Calidad, Anexo 01.

Se han establecido tres niveles para describir las dimensiones investigadas: alto, medio y bajo. Si consideramos el sistema de calificación de la encuesta, el puntaje mínimo que se podía obtener, es de tres puntos y el máximo es 12 puntos, para cada uno de los indicadores.

Cada ítem tiene una valoración en escala de Likert: *“Totalmente de Acuerdo”* (TA = 05), “De Acuerdo” (DA = 04), *“Ni de acuerdo ni en*

*desacuerdo"* (NI = 03), *"En Desacuerdo"* (ED = 02) y *"Totalmente en Desacuerdo"* (TD = 01).

El resultado final para la variable Rendimiento Laboral, es la suma de los valores de los tres indicadores haciendo un total de 60 puntos como máximo y de 12 puntos como puntaje mínimo.

## 3.5 Variables y operacionalización.

**Variable Independiente: Inducción del personal**

"Se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la empresa; esta capacitación comienza desde el momento en que presentas la aplicación para un puesto de trabajo y cuando antes lo logres mayores posibilidades tienes de quedarte en el puesto requerido, ya que tu gran adaptación jugara a tu favor". Para entenderla debe precisarse sus indicadores:

**Indicadores:**

- Motivación
- Ubicación
- Orientación
- Capacitación

**Rendimiento Laboral:** "La idea de rendimiento está asociada al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente. De este modo, puede relacionarse el rendimiento con el beneficio o con el provecho laboral, por su parte, es lo que está vinculado con el trabajo" (la actividad que implica un esfuerzo físico y/o mental y que se desarrolla a cambio de una contraprestación económica).

"Estas definiciones nos permiten comprender la idea de rendimiento laboral: el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los

recursos disponibles”. El concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión.

**Indicadores:** Competencias, Metas Cumplidas y Calidad.

# 4. RESULTADOS.

**Para el Objetivo General:** Determinar la incidencia de la inducción de personal en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

*Tabla 2* Incidencia de la Inducción de Personal en el Rendimiento Laboral

| Nivel | Puntaje | Inducción de Personal | | Puntaje | Rendimiento Laboral | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | N | % | | N | % |
| Alto | 59 a 80 | 3 | 2.31 | 44 a 60 | 8 | 6.15 |
| Medio | 37 a 58 | 124 | 95.38 | 28 a 43 | 116 | 89.23 |
| Bajo | 16 a 36 | 3 | 2.31 | 12 a 27 | 6 | 4.62 |
| | Total | 130 | 100.00 | Total | 130 | 100.00 |

Fuente: Encuestas

De acuerdo a los datos de la Tabla 2 podemos apreciar que existe incidencia de la inducción de personal en el rendimiento laboral encontrándose a nivel medio con el 95.38% de los entrevistados y que para los niveles alto y bajo la incidencia fue del 2.31%, existiendo relación con las respuestas del 89.23% de los encuestados que manifiestan encontrarse en un nivel medio.

*Tabla 03* Correlaciones entre la Inducción de Personal y el Rendimiento Laboral

| | | | Inducciónde Personal | Rendimiento Laboral |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Inducción de Personal | Coeficiente de correlación | 1.000 | ,818** |
| | | Sig. (bilateral) | | .000 |
| | | N | 130 | 130 |
| | Rendimiento Laboral | Coeficiente de correlación | ,818** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | |
| | | N | 130 | 130 |

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

Estos resultados los podemos comprobar con el coeficiente Rho de Spearman del orden del 0,818 de relación entre ambas variables, con correlación significativa al nivel del 0,01%.

**Para el Objetivo Específico 1:** Analizar la incidencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores.

*Tabla 4* Incidencia de la Motivación en el Rendimiento Laboral

| Nivel | Puntaje | Motivación | | Puntaje | Rendimiento Laboral | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | N | % | | N | % |
| Alto | 15 a 20 | 11 | 8.46 | 44 a 60 | 8 | 6.15 |
| Medio | 09 a 14 | 111 | 85.38 | 28 a 43 | 116 | 89.23 |
| Bajo | 04 a 08 | 8 | 6.15 | 12 a 27 | 6 | 4.62 |
| | Total | 130 | 100.00 | Total | 130 | 100.00 |

Fuente: Encuestas

El indicador sobre la motivación y su incidencia en el rendimiento laboral mostrados en la Tabla 4 nos indicó que la incidencia de la motivación se encuentra a nivel medio con el 85,38% de las respuestas de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes y para el rendimiento laboral tenemos el 89,23% de los encuestados.

*Tabla 05* Correlaciones entre la Motivación y el rendimiento Laboral

| | | | Motivación | Rendimiento Laboral |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Motivación | Coeficiente de correlación | 1.000 | ,411** |
| | | Sig. (bilateral) | | .000 |
| | | N | 130 | 130 |
| | Rendimiento Laboral | Coeficiente de correlación | ,411** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | |
| | | N | 130 | 130 |

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

Este resultado es corroborado con el coeficiente de correlación Rho de Spearman del 0,411 para ambas variables de acuerdo a lo manifestado por los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, correlación significativa al nivel del 0,01% (bilateral).

**Para el Objetivo Específico 2:** Analizar la incidencia de la ubicación en el rendimiento laboral de los trabajadores.

*Tabla 6* Incidencia de la Ubicación en el Rendimiento Laboral

| Nivel | Puntaje | Ubicación | | Puntaje | Rendimiento Laboral | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | N | % | | N | % |
| Alto | 15 a 20 | 17 | 13.08 | 44 a 60 | 8 | 6.15 |
| Medio | 09 a 14 | 100 | 76.92 | 28 a 43 | 116 | 89.23 |
| Bajo | 04 a 08 | 13 | 10.00 | 12 a 27 | 6 | 4.62 |
| | Total | 130 | 100.00 | Total | 130 | 100.00 |

Fuente: Encuestas

El indicador de ubicación, referido al puesto de trabajo donde se instala al ingresante, tiene una incidencia de nivel medio del 76,92% y del 89,23% en el rendimiento laboral, de acuerdo a las respuestas de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes de acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 6.

*Tabla 07* Correlaciones entre la Ubicación y el Rendimiento Laboral

| | | | Rendimiento Laboral | Ubicación |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Rendimiento Laboral | Coeficiente de correlación | 1.000 | ,550** |
| | | Sig. (bilateral) | | .000 |
| | | N | 130 | 130 |
| | Ubicación | Coeficiente de correlación | ,550** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | |
| | | N | 130 | 130 |

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

El coeficiente de correlación Rho Spearman nos muestra un indicador de 0,550 con una significación a nivel del 0,01 (bilateral) de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

**Para el Objetivo Específico 3:** Analizar la incidencia de la orientación en el rendimiento laboral de los trabajadores.

*Tabla 8* Incidencia de la Orientación en el Rendimiento Laboral

| Nivel | Puntaje | Orientación | | Puntaje | Rendimiento Laboral | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | N | % | | N | % |
| Alto | 15 a 20 | 13 | 10.00 | 44 a 60 | 8 | 6.15 |
| Medio | 09 a 14 | 110 | 84.62 | 28 a 43 | 116 | 89.23 |
| Bajo | 04 a 08 | 7 | 5.38 | 12 a 27 | 6 | 4.62 |
| | Total | 130 | 100.00 | Total | 130 | 100.00 |

Fuente: Encuestas

La incidencia del indicador Orientación sobre el rendimiento laboral se encuentra a nivel medio corroborado por 84,62% de los trabajadores que incide en la variable rendimiento laboral, situándola en un nivel medio de aceptación con el 89,23% de los resultados plasmados en la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

*Tabla 09* Correlaciones entre Orientación y Rendimiento Laboral

| | | | Rendimiento Laboral | Orientación |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Rendimiento Laboral | Coeficiente de correlación | 1.000 | ,490** |
| | | Sig. (bilateral) | | .000 |
| | | N | 130 | 130 |
| | Orientación | Coeficiente de correlación | ,490** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | |
| | | N | 130 | 130 |

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

Estos resultados se comprueban con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,490 entre el indicador Orientación y su incidencia en la variable rendimiento laboral como resultado de las apreciaciones de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

**Para el Objetivo Específico 4:** Analizar la incidencia de la capacitación en el rendimiento laboral de los trabajadores.

*Tabla 10* Incidencia de la Capacitación en el Rendimiento Laboral

| Nivel | Puntaje | Capacitación | | Puntaje | Rendimiento Laboral | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | N | % | | N | % |
| Alto | 15 a 20 | 6 | 4.62 | 44 a 60 | 8 | 6.15 |
| Medio | 09 a 14 | 112 | 86.15 | 28 a 43 | 116 | 89.23 |
| Bajo | 04 a 08 | 12 | 9.23 | 12 a 27 | 6 | 4.62 |
| | Total | 130 | 100.00 | Total | 130 | 100.00 |

Fuente: Encuestas

Finalmente, el indicador capacitación presenta un nivel medio de aceptación con el 86,15% de las respuestas de los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, y la incidencia en el rendimiento laboral con respuestas del 89,23% situando en un nivel medio de las respuestas.

*Tabla 11* Correlaciones entre la Capacitación y el Rendimiento Laboral

| | | | Rendimiento Laboral | Capacitación |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Rendimiento Laboral | Coeficiente de correlación | 1.000 | ,523** |
| | | Sig. (bilateral) | | .000 |
| | | N | 130 | 130 |
| | Capacitación | Coeficiente de correlación | ,523** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | |
| | | N | 130 | 130 |

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

La incidencia de la capacitación en el rendimiento laboral es del 0,523 medido por el coeficiente de correlación de Rho de Spearman con una significación positiva al nivel del 0,001 (bilateral) datos mostrados en la Tabla 11.

# 5. DISCUSIÓN.

**Para el Objetivo General:** Determinar la incidencia de la inducción de personal en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

De acuerdo a los datos de la Tabla 2 podemos apreciar que existe incidencia de la inducción de personal en el rendimiento laboral encontrándose a nivel medio con el 95.38% de los entrevistados y que para los niveles alto y bajo la incidencia fue del 2.31%, existiendo relación con las respuestas del 89.23% de los encuestados que manifiestan encontrarse en un nivel medio.

*"El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP Gobierno Autónomo descentralizado del Municipio de Pujilí"*, concluye además que *"el bajo desempeño laboral de los funcionarios se debe a tres causales específicas, la utilización de un proceso de reclutamiento y selección de personal tradicional, la poca capacitación inmediata a la contratación del personal nuevo y en especial el deficiente clima laboral existente en la Institución"* (Herrera, 2014).

Existen coincidencias entre la investigación realizada en la Universidad Nacional de Tumbes y las conclusiones del investigador Herrera, (2014), en lo referente al: "proceso de inducción de personal que comprende el proceso de reclutamiento y selección de personal tradicional, la poca capacitación inmediata a la contratación del personal nuevo y en especial el deficiente clima laboral existente en la Institución".

**Para el Objetivo Específico 1:** Analizar la incidencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores.

El indicador sobre la motivación y su incidencia en el rendimiento laboral mostrados en la Tabla 4 nos indicó que la incidencia de la motivación se encuentra a nivel medio con el 85,38% de las respuestas de los trabajadores

administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes y para el rendimiento laboral tenemos el 89,23% de los encuestados.

Yacila C. (2015) *"La motivación como factor fundamental en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes",* Concluye que existe relación entre la Motivación y el Rendimiento Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes (Yacila, 2015).

Para la investigación realizada a los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES encontramos la existencia de un nivel medio en la incidencia de la motivación en el rendimiento laboral y una relación alta positiva entre ambas variables, existiendo coincidencia con el autor Yacila, (2015) donde manifestó que se encontró una relación positiva y altamente significativa en la investigación realizada en el año 2015.

**Para el Objetivo Específico 2:** Analizar la incidencia de la ubicación en el rendimiento laboral de los trabajadores.

El indicador de ubicación, referido al puesto de trabajo donde se instala al ingresante, tiene una incidencia de nivel medio del 76,92% y del 89,23% en el rendimiento laboral, de acuerdo a las respuestas de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes de acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 6.

*"El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP Gobierno Autónomo descentralizado del Municipio de Pujilí",* concluye que: *"un alto porcentaje de trabajadores no desempeñan funciones de acuerdo a su conocimiento y competencias profesionales lo que impide un desempeño laboral eficiente y alcance de objetivos esperados"* (Herrera, 2014).

Existen similitudes en cuanto a los resultados que se encontraron en ambas investigaciones por cuanto la ubicación depende del conocimiento y competencias profesionales para alcanzar un buen rendimiento laboral, pero

ambas coinciden en la existencia de una relación positiva y significativa entre las variables en estudio.

**Para el Objetivo Específico 3:** Analizar la incidencia de la orientación en el rendimiento laboral de los trabajadores.

La incidencia del indicador Orientación sobre el rendimiento laboral se encuentra a nivel medio corroborado por 84,62% de los trabajadores que incide en la variable rendimiento laboral, situándola en un nivel medio de aceptación con el 89,23% de los resultados plasmados en la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

Castillo G. (2014) *"El levantamiento de perfil por competencias y su incidencia en el reclutamiento y selección de personal del hotel Embassy de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha"*, concluye que al contar con una matriz de indicadores se beneficiará al momento de realizar la Evaluación del Desempeño de los empleados, determinando si están cumpliendo a tiempo y con eficacia las actividades del cargo, contribuyendo así al engrandecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Existen coincidencias entre las investigaciones realizadas en la UNTUMBES y las llevadas a cabo en la provincia de Pichincha, Quito, por cuanto es importante la orientación del personal ingresante para obtener mejores niveles en el rendimiento laboral, ambas concluyen que existió una relación positiva y significativa entre las variables en estudio.

**Para el Objetivo Específico 4:** Analizar la incidencia de la capacitación en el rendimiento laboral de los trabajadores.

Finalmente, el indicador capacitación presenta un nivel medio de aceptación con el 86,15% de las respuestas de los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, y la incidencia en el rendimiento laboral con respuestas del 89,23% situando en un nivel medio de las respuestas.

Herrera P. (2014), *“El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP Gobierno Autónomo descentralizado del Municipio de Pujilí”,* concluyó que la poca capacitación inmediata a la contratación del personal nuevo y en especial el deficiente clima laboral existente en la Institución afectan al rendimiento laboral (Herrera, 2014).

Existen coincidencias entre los resultados de la investigación realizada en la UNTUMBES y los hallazgos del autor Herrera, (2014) en cuanto a la relación positiva y significativa entre la capacitación y el rendimiento laboral del personal administrativo nombrado de la institución.

## 6. CONCLUSIONES.

1. La inducción de personal tiene una incidencia de nivel medio en el rendimiento laboral manifestado por un alto porcentaje de los trabajadores nombrados de la UNTUMBES, existiendo una relación y positiva y significativa entre ambas variables. Estos resultados los podemos comprobar con el coeficiente Rho de Spearman del orden del 0,818 de relación entre ambas variables, con correlación significativa al nivel del 0,01%.

2. La incidencia de la motivación en el rendimiento laboral se encuentra en un nivel medio con el 85,38% de las respuestas de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes con la existencia de una relación positiva y significativa para ambas variables. Este resultado es corroborado con el coeficiente de correlación Rho de Spearman del 0,411 para ambas variables de acuerdo a lo manifestado por los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, correlación significativa al nivel del 0,01% (bilateral).

3. La ubicación, referido al puesto de trabajo donde se instala al ingresante, tuvo una incidencia de nivel medio en el rendimiento laboral, de acuerdo al 76,92% de las respuestas de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, con la existencia de una relación positiva y significativa entre ambas variables. El coeficiente de correlación Rho Spearman nos muestra un indicador de 0,550 con una significación a nivel del 0,01 (bilateral) de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

4. Los resultados para el indicador Orientación y su incidencia en el rendimiento laboral se encontraron en un nivel medio, corroborado por el 84,62% de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, con la existencia de una relación positiva entre

ambas variables. Estos resultados se comprueban con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,490 entre el indicador Orientación y su incidencia en la variable rendimiento laboral como resultado de las apreciaciones de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

5. El indicador capacitación presenta un nivel medio de aceptación con el 86,15% de las respuestas de los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, incidiendo en el rendimiento laboral con la existencia de una relación positiva y significativa entre ambas variables.

# 7. RECOMENDACIONES.

1. A la oficina de personal de la UNTUMBES, mejorar los criterios de selección para la selección y reclutamiento de personal en todas sus etapas para conseguir un mejor rendimiento laboral en los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

2. La respuesta de nivel medio en la motivación nos indica la existencia de una brecha posible de superar para lograr mejores niveles de rendimiento laboral en los trabajadores de la Universidad Nacional de Tumbes.

3. La ubicación, referido al puesto de trabajo donde se instala al ingresante, tiene una alta relación con los conocimientos y capacidades de los ingresantes, factor que debe aprovecharse para lograr mejores rendimientos laborales en los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

4. Se debe mejorar la orientación sobre el puesto de trabajo y las necesidades de la institución para lograr mejores niveles en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

5. La capacitación es el factor preponderante debido a los continuos cambios en el quehacer diario, es necesario programar de manera continua capacitaciones para lograr mejores resultados en el rendimiento laboral de los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes. La incidencia de la capacitación en el rendimiento laboral es del 0,523 medido por el coeficiente de correlación de Rho de Spearman con una significación positiva al nivel del 0,001 (bilateral) datos mostrados en la Tabla 11.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.


*Alles, M. A. (2006). Selecciòn por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.*

*Arevalo, C. D. (2015). Propuesta para reducir la rotación de personal en las prestadoras de servicio de salud, que tiene convenio con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en el Área de Salud. Chiquimula.*

*Arratia, B. (2010). Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: Influencias y percepciones desde los evaluados. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Chile.*

*Bermudez, H. (2012). ¿Socialización o individuación? Dos enfoques para examinar la inducción de los nuevos trabajadores. Cuaderno de Administración.*

*Castillo, P. G. (2014). El levantamiento de perfil por co,petencias y su incidencia en el reclutamiento y selección del personal en el Hotel Embassy de la Ciudad de Quito de la Provincia de Pichincha. Quito - Pichincha.*

*Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (Quinta ed.). Santa Fe - Bogotá: McGraw - Hill.*

*Chirinos, N. (2009). Guía-texto para la Selección de Personal.Dirección de Medios y publicaciones. (Segunda ed.). Valencia - Venezuela.*

*Damian Elorriaga, L., & Barreto, A. (2015). La problematica de la inducción en los puestos operativos de las Mipymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autonoma de Buenos Aires (2011 - 2013). Buenos Aires.*

*DeCenzo, D., & Robbins, S. (2011). Administración de recursos humanos. Limusa.*

*Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos (Decimoprimera ed.). México: Pearson Prentice Hall.*

*Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodologí de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill.*

*Herrera, P. (2014). El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP Gobierno Autónomo Desecentralizado del Municipio de Pujili. Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Humanas y Educación, Ambato - Ecuador.*

*Llanos, R. M. (2014). Programa Six Sigma para mejorar los procesos de selección de personal y de ventas de la Empresa Inmobiliaria Masterhouse Lima 2012. Lima.*

*Llauradó, O. (12 de Diciembre de 2014). Blog La actualidad sobre la investigación por internet . Obtenido de www.netnetquest.com/blog/es/la-es*

*Molina Barco, D., Valle Villacis, C., & Velasco , W. (2013). Propuesta de un sistema de reclutamiento y selección de personal de la CIA. Azucarera Ingenio Valdez. Universidad de Guayaquil - Facultad de Ciencias Administrativas. Ingeniería Comercial, Guayaquil.*

*Revelo, L. A. (2014). Proceso de compensaciones y administración de personal en las mypes comerciales de Lima. Lima.*

*Rodríguez , A., Paz , M., Lizana, J., & Cornejo Felipe. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena. . Chile.*

*Rodriguez, L. C. (2014). Importancia de la inducción y tendencias de fuentes de reclutamiento. Bogota.*

*Sempertegui Ruíz, H. (2015). Selección de Personal por Competencias para la Gestion del Talento Humano". Revista Científica Horizonte Empresarial, 2(2).*

*Urdaneta, E. (2009). Desempeño Labora y Calidad de Servicio del Personal Administrativo en las Universidades Privadas. (07, Ed.) Maracaibo - Venezuela.*

*Uría, D. (2011). El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. Ambato Ecuador.*

*Yacila, C. (2015). La motivación como factor fundamental en el rendimiento de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes.* Tumbes.

.

# 9. ANEXOS

## ANEXO 01

## ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES

**Fundamentación**

Esta encuesta tiene como finalidad determinar la inducción del personal administrativo, y su incidencia en el desempeño laboral, en la Universidad Nacional de Tumbes.

**Objetivo.**

Evaluar la incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Tumbes.

**Instrucciones**: Marque con (x) o (+), la alternativa que corresponde a su respuesta:

Sexo M F Edad Tiempo de trabajo

**Generalidades**

Grado de instrucción:

Secundaria completa Técnico Universitario

Área de trabajo…….

| Alternativa | Sigla | Puntaje |
|---|---|---|
| Totalmente de Acuerdo | TA | 05 |
| De Acuerdo | DA | 04 |
| Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | NI | 03 |
| En Desacuerdo | ED | 02 |
| Totalmente en Desacuerdo | TD | 01 |

| Variable Inducción de personal | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dimensión: Motivación** | | | | | | |
| **N°** | **Preguntas** | **TA** | **DA** | **NI** | **DE** | **TD** |
| 01 | ¿El puesto a donde fue rotado cumple con el perfil? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 02 | ¿Le fue fácil adaptarse al nuevo puesto de trabajo? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 03 | ¿Mantiene usted, buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con su jefe? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 04 | ¿Considera usted, que la comunicación entre jefes y empleados, son las mejores? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| **Dimensión: Ubicación** | | | | | | |
| 05 | ¿Existen las condiciones para mejorar nuestro trabajo en la Universidad Nacional de Tumbes? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 06 | ¿Se interesa por mejorar su rendimiento laboral? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 07 | ¿Considera usted, que si la Universidad Nacional de Tumbes, ubicara al personal de acuerdo a su perfil, mejoraría el rendimiento laboral? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 08 | ¿Te gustaría una reubicación de puesto, de acuerdo a tu perfil? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| **Dimensión: Orientación** | | | | | | |
| 09 | ¿Sus inasistencias al centro de trabajo son por motivo de salud o personal? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 10 | ¿Usted permanece en su centro de trabajo durante toda la jornada laboral? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 11 | ¿Considera usted, que la Universidad Nacional de Tumbes, para la cual labora, lo ha ubicado, orientado y capacitado al momento de su ingreso a laborar? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 12 | ¿La institución, le brinda a sus empleados orientación sobre sus deberes y derechos dentro de la misma? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| **Dimensión: Capacitación** | | | | | | |
| 13 | ¿Comparte los conocimientos con los demás, luego de haber asistido a una capacitación? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 14 | ¿Asiste permanentemente a capacitaciones? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 15 | ¿Las capacitaciones a las que asiste son referentes a su área de trabajo? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 16 | ¿Las capacitaciones a las que asiste son las relacionadas a su perfil? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |

| Variable Rendimiento laboral | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dimensión: Competencias** | | | | | | |
| **N°** | **Preguntas** | **TA** | **DA** | **NI** | **DE** | **TD** |
| 17 | ¿Está usted capacitado para desempeñar sus funciones en su puesto de trabajo? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 18 | ¿Cuál es el nivel superior o técnico en el que se encuentra? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 19 | ¿Existen condiciones para ser competitivos en su centro de trabajo? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 20 | ¿Tiene los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto de trabajo que ocupa? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| **Dimensión: Metas cumplidas** | | | | | | |
| 21 | ¿El área donde labora cumple con las metas impuestas? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 22 | ¿El parea donde labora cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 23 | ¿La Universidad les provee de implementos de protección personal para el desarrollo de la tarea? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 24 | ¿La universidad premia o castiga el cumplimiento de las metas impuestas? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| **Dimensión: Calidad** | | | | | | |
| 25 | ¿Cree usted que las evaluaciones deben ser permanentes? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 26 | ¿Existen condiciones para ser competitivos en su centro de trabajo? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 27 | ¿Cree usted, que las promociones y ascensos de los trabajadores, mejoraría el rendimiento laboral, en la Universidad Nacional de Tumbes? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 28 | ¿Considera que las capacitaciones mejoran la calidad del trabajo en su área? | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |

## DEDICATORIA

==========

A Dios, el todopoderoso, por haberme dado sabiduría y la creatividad para cristalizar mis objetivos profesionales, por ser el guía permanente en el camino del éxito. A mis padres por su amor y confianza en toda de etapa mi vi vida y hacerme una persona útil a la sociedad.

==========

## AGRADECIMIENTO

==========

A mi esposa Angelina Avila por ayudarme en ser consecuente en cada uno de mis proyectos, que me permiten crecer profesionalmente. A mis padres Manuel y Celia, quienes, con su ejemplo de una familia sólida, me dieron seguridad y confianza para lograr mi objetivo profesional. A mis profesores, que contribuyeron en mi formación profesional y en valores.

==========