

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TESIS**

**EL DESARROLLO DEL PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS TRABAJADORES DEL FONDECYT**

**PRESENTADO POR**

**BACH. MORENO CASTRO LESLEY**

**BACH. RAMIREZ CUEVA KATYA**

**BACH. TAMANI VALLADARES GIULIANA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**LIMA – PERÚ**

**2016**

## **Dedicatoria**

A Dios, que nos ha dado fortaleza para continuar y concluir nuestra formación profesional.

A nuestros padres que son nuestros guías y nos han formado con buenos valores, brindándonos su apoyo incondicional compartiendo con nosotras nuestros logros.

## **Agradecimiento**

Nuestra más profunda, sincera y eterna gratitud a nuestros asesores:

- Dra. Edith Olivera Carhuaz,
- Dr. Luis De la Torres Collao.

y al Fondo Nacional de Desarrollo, Científico Tecnológico y de Innovación Tecnológica - FONDECYT, por permitirnos realizar esta importante investigación para la obtención de nuestro título profesional.

# ÍNDICE

CARÁTULA	
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURA.....	x
PRESENTACIÓN.....	xii
CAPÍTULO 1.....	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
<b>1.1. Situación Problemática.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2. Problema de Investigación.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.1. Problema General.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2. Problemas Específicos.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3. Justificación.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.1. Justificación Teórica.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2. Justificación práctica.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. Objetivos.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4.1. Objetivo General.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4.2. Objetivo Especifico.....</b>	<b>20</b>
CAPÍTULO 2.....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
<b>2.1. Antecedentes de Investigación.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.1. Antecedentes Internacionales.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2. Antecedentes Nacionales.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. Bases Teóricas.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1. Marco Legal.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1.1 Sistema Nacional de Personal en el Perú.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1.2 Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1.3 Ley del Servicio civil.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.1.4 Regímenes laborales del sector público.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.1.5 La carrera administrativa en el Perú.....</b>	<b>30</b>

2.2.1.	<b>Desarrollo del Personal.....</b>	32
2.2.1.1.	<b>Teorías del Desarrollo del Personal.....</b>	35
2.2.1.2.	<b>Dimensiones del Desarrollo del Personal. ....</b>	36
2.2.1.3.	<b>Desarrollo de la carrera personal .....</b>	40
2.2.1.4.	<b>Desarrollo de competencias y habilidades personal.....</b>	40
2.2.1.5.	<b>La función de formación dentro del área de recursos humanos.....</b>	41
2.2.1.6.	<b>Métodos de desarrollo de personas en la organización.....</b>	42
2.2.1.7.	<b>Fase del Desarrollo del Personal .....</b>	43
2.2.1.8.	<b>Orientación al personal. ....</b>	44
2.2.2.	<b>Desempeño Laboral .....</b>	45
2.2.2.1.	<b>Teorías del Desempeño Laboral .....</b>	47
2.2.2.2.	<b>Dimensiones del Desempeño Laboral.....</b>	48
2.2.2.3.	<b>Objetivos de la evaluación del desempeño.....</b>	58
2.2.2.4.	<b>La responsabilidad de la evaluación del desempeño.....</b>	59
2.2.2.5.	<b>Evaluación de 360° .....</b>	59
2.2.2.6.	<b>Beneficios de la evaluación del desempeño.....</b>	60
2.2.2.7.	<b>Factores que influyen en el desempeño laboral.....</b>	60
2.3.	<b>Glosario de Términos.....</b>	61
CAPÍTULO III.....		64
HIPOTESIS Y VARIABLES .....		64
3.1.	<b>Hipótesis General .....</b>	64
3.2.	<b>Hipótesis Específica .....</b>	64
3.3.	<b>Identificación de las Variables .....</b>	64
3.4.	<b>Operacionalización de las Variable .....</b>	66
METODOLOGIA .....		68
4.1.	<b>Tipo de Investigación .....</b>	68
4.1.1.	<b>Tipo.....</b>	68
4.1.2.	<b>Niveles .....</b>	68
4.2.	<b>Diseño de la Investigación .....</b>	69
4.3.	<b>Unidad de Análisis .....</b>	70
4.4.	<b>Población de Estudio.....</b>	70
4.5.	<b>Tamaño y Selección de Muestra .....</b>	71
4.6.	<b>Técnicas de Recolección de Datos.....</b>	71

4.6.1. Métodos.....	71
4.6.2. Técnicas.....	72
4.6.3. Instrumentos.....	72
4.7. Técnicas de Procesamiento, Análisis e Interpretación de la Información .....	75
CAPÍTULO V.....	76
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	76
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados.....	76
5.1.1 Prueba de confiabilidad cuestionario N° 01: “Desarrollo del Personal” .....	76
5.1.2 Prueba de confiabilidad cuestionario N° 02: “Desempeño Laboral” .....	77
5.2 Prueba de Hipótesis. ....	109
5.3 Presentación de Resultados.....	114
CONCLUSIONES .....	116
RECOMENDACIONES .....	118
BIBLIOGRAFIA .....	120
ANEXOS .....	125
Matriz de Consistencia .....	125
Carta de Presentación a la Entidad.....	¡Error! Marcador no definido.
Cuestionario.....	125

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 .....	60
<i>Factores que Influyen en el Desempeño Laboral</i> .....	60
Tabla N° 2:.....	70
<i>Población de Estudio</i> .....	70
Tabla N° 3:.....	77
<i>Cuestionario N° 01: Desarrollo de Personal</i> .....	77
Tabla N° 3.1:.....	78
<i>Cuestionario N° 02: Desempeño Laboral</i> .....	78
Tabla N°4:.....	79
<i>Grado de Instrucción</i> .....	79
Tabla N° 5:.....	80
<i>Estudios de Postgrado</i> .....	80
Tabla N° 6:.....	81
<i>Aprendizaje Integral</i> .....	81
Tabla N° 7 .....	82
<i>Capacidad de Liderazgo</i> .....	82
Tabla N°9:.....	84
<i>Instrucción Especializada</i> .....	84
Tabla N° 10:.....	85
<i>Desarrollo de Habilidades</i> .....	85
Tabla N° 11:.....	86
<i>Desarrollo de Actitudes</i> .....	86
Tabla N° 12:.....	87
<i>Desarrollo de Conceptos</i> .....	87
Tabla N° 13:.....	88
<i>Mentoring</i> .....	88
Tabla N° 14:.....	89
<i>Crecimiento Profesional</i> .....	89
Tabla N° 15: .....	90

<i>Progresión en la Carrera</i> .....	90
Tabla N° 16:.....	91
<i>Proactividad</i> .....	91
Tabla N° 17:.....	92
<i>Orientación en la Carrera</i> .....	92
Tabla N° 18:.....	93
<i>Evaluación del Desempeño</i> .....	93
Tabla N° 19:.....	94
<i>Conocimientos</i> .....	94
<i>Nivel de Comunicación</i> .....	95
Tabla N° 21:.....	96
<i>Calidad de Servicio</i> .....	96
Tabla N° 22:.....	97
<i>Destreza</i> .....	97
Tabla N° 23:.....	98
<i>Potencial del Desarrollo</i> .....	98
Tabla N° 24:.....	99
<i>Motivación</i> .....	99
Tabla N° 25:.....	100
<i>Trabajo en Equipo</i> .....	100
Tabla N° 26:.....	101
<i>Productividad</i> .....	101
Tabla N° 27:.....	102
<i>Responsabilidad</i> .....	102
Tabla N° 28:.....	103
<i>Rendimiento</i> .....	103
Tabla N° 29:.....	104
<i>Recompensas</i> .....	104
Tabla N° 30:.....	105
<i>Estabilidad Laboral</i> .....	105
Tabla N° 31:.....	106
<i>Condiciones de Trabajo</i> .....	106



Tabla N° 32:.....	107
<i>Percepción Laboral</i> .....	107
Tabla N° 33:.....	108
<i>Beneficios</i> .....	108
Tabla N° 34:.....	109
Prueba de normalidad .....	109
Tabla N° 35:.....	110
Correlación de la Hipótesis General, influencia entre el Desarrollo del Personal y el Desempeño Laboral .....	110
Tabla N° 36:.....	111
Correlación de la Hipótesis Especifica 1, Influencia entre la Formación Profesional y el Desempeño Laboral. ....	111
Tabla N° 37:.....	112
Correlación de la Hipótesis Especifica 2, Influencia entre la Capacitación y el Desempeño Laboral.....	112
Tabla N° 38: Correlación de la Hipótesis Especifica 3, Influencia entre Línea de Carrera y el Desempeño Laboral. ....	113

## ÍNDICE DE FIGURA

<i>Figura N° 1 - Triangulo de Supervivencia y Crecimiento</i> .....	52
<i>Figura N° 2: Factores de Herzberg</i> .....	54
<i>Figura N° 3: Condiciones de Trabajo en el FONDECYT</i> .....	57
<i>Figura N° 4 - Remuneración de Funcionarios y Servidores Público</i> .....	58
<i>Figura N° 5: Grado de Instrucción</i> .....	79
<i>Figura N° 6 – Estudios de Postgrado</i> .....	80
<i>Figura N° 7 – Aprendizaje Integral</i> .....	81
<i>Figura N° 8 – Capacidad de Liderazgo</i> .....	82
<i>Figura N° 9 – Habilidades Gerenciales</i> .....	83
<i>Figura N° 10 – Instrucción Especializada</i> .....	84
<i>Figura N° 11: Desarrollo de Habilidades</i> .....	85
<i>Figura N° 12 – Desarrollo de Actitudes</i> .....	86
<i>Figura N° 13 – Desarrollo de Conceptos</i> .....	87
<i>Figura N° 14: Mentoring</i> .....	88
<i>Figura N° 15: Crecimiento Profesional</i> .....	89
<i>Figura N° 16: Progresión en la Carrera</i> .....	90
<i>Figura N° 17: Proactividad</i> .....	91
<i>Figura N° 18: Orientación en la Carrera</i> .....	92
<i>Figura N° 19: Evaluación del Desempeño</i> .....	93
<i>Figura N° 20: Conocimientos</i> .....	94
<i>Figura N° 21: Nivel de Comunicación</i> .....	95
<i>Figura N° 22: Calidad de Servicio</i> .....	96
<i>Figura N° 23: Destreza</i> .....	97
<i>Figura N° 24 – Potencial del Desarrollo</i> .....	98
<i>Figura N° 25: Motivación</i> .....	99
<i>Figura N° 26 – Trabajo en Equipo</i> .....	100
<i>Figura N° 27: Productividad</i> .....	101
<i>Figura N° 28: Responsabilidad</i> .....	102
<i>Figura N° 29 – Rendimiento</i> .....	103

<i>Figura N° 30: Recompensas .....</i>	<i>104</i>
<i>Figura N° 31: Estabilidad Laboral.....</i>	<i>105</i>
<i>Figura N° 32 – Condiciones de Trabajo.....</i>	<i>106</i>
<i>Figura N° 33: Percepción Laboral.....</i>	<i>107</i>
<i>Figura N° 34: Beneficios .....</i>	<i>108</i>

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas de la Resolución N° 838-2016-D/FCAYCE de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para optar el título profesional bajo la modalidad CICLO TESIS, presentamos nuestra investigación denominada: **“El Desarrollo del Personal y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del FONDECYT”**. En el que se determina la influencia de la **Desarrollo del Personal** y su Influencia en el **Desempeño Laboral** de los trabajadores del FONDECYT Lima período II-2016.

Por lo antes expuesto, señores miembros del jurado, esperamos que nuestra investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

## RESUMEN

La presentación tiene como objetivo determinar la influencia del desarrollo del personal en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016, teniendo en consideración los siguientes capítulos.

**El Capítulo 1**, comprende con el planteamiento del problema, la importancia del desarrollo del personal se basa en la influencia que este ejerce sobre el desempeño laboral, es por ello que abarcamos la situación problemática, formulación del problema de investigación, la justificación teórica y práctica, y los objetivos tanto general y específicos

**El Capítulo 2**, comprende el marco teórico, incluye los antecedentes de investigación internacionales y nacionales que nos ayuden con la elaboración de nuestra investigación, de la misma manera las bases teóricas determinando las variables que serán empleadas en la elaboración de la tesis con el sustento bibliográfico de cada una de ellas, también citamos las bases legales que nos permitirán sustentar nuestra tesis, es por ello que se ha elaborado un glosario de términos para comprender algunos conceptos citados.

**El Capítulo 3**, constituido por la hipótesis y variables que abarcan hipótesis general y específicas, y la identificación de la variable independiente y variable dependiente, mismo que nos ayudó a elaborar nuestra operacionalización de las variables, y desarrollamos la matriz de consistencia.

**El Capítulo 4**, hace referencia a la metodología en la elaboración de la presente investigación el cual es correlacional causal, el diseño de la investigación es no experimental – transversal. Decimos que nuestra investigación es transversal porque recolectamos los datos en un

solo momento, en un tiempo único y es correlacional porque se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados, la población de estudio es al 100% (110 trabajadores que laboran en el FONDECYT), tamaño de la muestra 86, selección de recolección de datos se usará el cuestionario en el desarrollo del personal.

**Capítulo 5**, está constituido por el análisis e interpretación de resultados, prueba de hipótesis y la presentación de resultados.

## CAPÍTULO 1

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Situación Problemática

**CIENCIACTIVA** es la marca institucional del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica (FONDECYT), una iniciativa del Consejo v Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) encargada de captar, gestionar y canalizar recursos en co-financiamiento a personas naturales y jurídicas que conforman el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), destinados a la formación de recursos humanos altamente especializados y al desarrollo de la investigación científica, la aplicación tecnológica del Conocimiento y su introducción al mercado y a la atención de las necesidades sociales. La visión de CIENCIACTIVA es: “Ser un modelo de excelencia en gestión de fondos destinados a promover el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica, con procesos y resultados acreditados”. La misión es: “Somos un fondo público especializado en captar, gestionar y canalizar recursos destinados al desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica, de forma creativa, transparente, eficiente y sostenible contribuyendo a la competitividad del país”.

FONDECYT al 2015 manejaba una cartera de 250 proyectos, hoy en día maneja una cartera de 700 proyectos, ante este crecimiento, el capital humano no es suficiente para realizar los trabajos Técnicos y Administrativos, es por ello que se requiere incrementar el capital humano, con una buena base en su formación profesional, que sigan los valores que la institución persigue y en algunos casos se requiere de personal especializado en distintas

materias, ya que FONDECYT maneja una diversidad de proyectos, haciendo que el personal cumpla con educación especializada que se requiere para ciertos esquemas financieros.

Es por ello que queremos investigar la influencia del desarrollo del personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica – FONDECYT, ya que las empresas solo pueden ser productivas e innovadoras si sus empleados tienen motivación de desarrollo personal.

El desarrollo del personal se define al proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas y/o conocimientos que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un crecimiento profesional y producto de ello mejora su calidad de vida.

Por tanto el desarrollo del personal viene a ser el proceso por el cual los colaboradores adquieren mayores conocimientos y a través de ello se logra el desarrollo más eficiente y eficaz de las actividades diarias dentro de la Organización donde labora, las Unidades Técnicas y Administrativas de la institución para el 2016, están implementado un programa de capacitación (a todo el personal), que va desde el aprendizaje del inglés (a nivel básico al igual que el nuevo sistema de gestión administrativa) y la educación especializada que necesita cada unidad (Tesorería, Contabilidad, Presupuesto, entre otros), con el objetivo de brindar una mejor calidad de servicio a nuestros usuarios nacionales y extranjeros.

En cuanto al desempeño laboral podemos decir que es la forma en que los empleados realizan sus labores, cuanto mejor sea el compromiso mayor es el desempeño



de los colaboradores con ello mejoramos la productividad de la institución, existen varios factores que determinan el rendimiento de los trabajadores, tales como: las recompensas, beneficios, trabajo en equipo, ascensos, estabilidad laboral, reconocimiento a su labor, condiciones de trabajo, intercambio de conocimientos entre trabajadores de distintos rangos.

En la actualidad las empresas tienen como objetivo ser exitosas y competitivas, y son las personas encargadas de llevar a la organización al éxito y a las metas deseadas, por tanto es importante darle la mayor importancia al capital humano, elegir estrategias adecuadas que permitan sentirse satisfechos, valorados y reconocidos por el trabajo que realizan, se evidencia que es necesario enfocarnos al desarrollo del personal como punto de partida para un avance positivo en la organización, los líderes deben hacer un seguimiento adecuado, y buscar la satisfacción del personal, ya que en ocasiones existe mucha desconformidad en el estado, no existen escalas remunerativas determinadas en alguna normativa, es por ello que la diferencia de remuneraciones generan insatisfacción del personal y se ve reflejado en su trabajo y en la poca integración que existe entre los trabajadores generando un clima laboral tenso y poco agradable, así mismo puede desencadenar poca identificación con la entidad y como consecuencia se refleja deficiencias en la organización, tales como la irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo que perjudican notablemente a la organización.

De esta manera determinar en qué medida el desarrollo del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT.

## **1.2. Problema de Investigación**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera el desarrollo del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿De qué manera la formación profesional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016?
- ¿De qué manera la capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016?
- ¿De qué manera la línea de carrera influye en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016?

## **1.3. Justificación**

### **1.3.1. Justificación Teórica**

Consiste en la realización de la búsqueda bibliográfica amplia y necesaria sobre el desarrollo del personal que influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y de Innovación Tecnológica – FONDECYT, la comprensión teórica, permitirá obtener un marco conceptual lógico para que nos permita determinar la influencia del desarrollo personal en el desempeño laboral. Estos

conceptos permitirán confrontar los conocimientos teóricos con los prácticos; y corroborar que existen teorías y tesis que se pueden tomar de referencia para la aplicación en las organizaciones. Adicionalmente se contribuye a la teoría ya existente en el campo laboral sobre estas dos variables de estudio.

### **1.3.2. Justificación práctica**

Mediante este estudio se pretende obtener datos que permitan evaluar si el desarrollo personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores para proponer medidas que faciliten desarrollar el crecimiento profesional ya sea mediante capacitaciones, especializaciones, talleres y la integración entre los diferentes regímenes, esto motivando al personal y brindándoles las herramientas necesarias para seguir superándose, por tanto es necesario modificar los perfiles de puestos de acuerdo a las necesidades de la Entidad y de acuerdo a las exigencias del mercado, por consecuencia permitiendo sus resultados algunas alternativas que, al ser implementadas en la institución, permitirán incrementar los niveles de productividad y desempeño en las actividades en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico Tecnológico y de Innovación Tecnológica - FONDECYT.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar la influencia del desarrollo del personal en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016.

### **1.4.2. Objetivo Especifico**

- Analizar la influencia de la formación profesional en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016.
- Analizar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016.
- Analizar la influencia de la línea de carrera en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de Investigación

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

*Sum, M. (2015)*, realizó una investigación de tipo descriptivo y utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores. Este proyecto de investigación trata a la motivación como un tema de gran importancia para las organizaciones, ya que si se aplica de forma continua y eficiente puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad en la organización, y ello es importante para su desempeño laboral. El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que realizan en su área de trabajo, todo esto depende de su motivación, ya que a la vez esto ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes motivaciones para que tengan un buen rendimiento y llegue alcanzar sus objetivos y metas. Durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango es alto para su desempeño en la organización. La investigación se realizó con 34 trabajadores del área administrativa. La conclusión general según los resultados obtenidos durante la investigación determina que la motivación influye de gran manera en el desempeño laboral de los colaboradores de esta empresa.

**Pérez, F. (2014)**, determinó la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores del Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES. En la investigación se refiere al clima organizacional como al conjunto de condiciones y atributos que deben de existir de forma permanente en un buen ambiente de trabajo. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente debido a la desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a sus labores por parte de los jefes; el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por el liderazgo autocrático que se desarrolla en la institución; con respecto al trabajo en equipo existe la falta de apoyo y cooperación entre los compañeros debido a inexistencia de participación en actividades institucionales.

**Pereira, J. (2012)**, muestra la relación existente entre la formación profesional que todo alumno debe de poseer y su relación con el mercado laboral. Esta investigación permitió lograr una serie de aspectos importantes para mejorar la formación de técnicos agrícolas: Permitir el seguimiento del alumno a través de una propuesta pedagógica sólida, animar a los profesores a participar siempre en la educación continua o ejecutar un Plan de acción educativa que vincula la relación entre educación y trabajo, crear oportunidades de foro de discusión periódica, seminarios y otros eventos proporcionando el intercambio constante de experiencias entre la educación y el mundo productivo. De esta manera se contribuye al conocimiento general del sector agrícola y encontrar la manera colectiva para un mejor desempeño profesional.

**Arratia, A. (2010)**, buscó comprender el proceso de Evaluación de Desempeño Docente considerando las condiciones de trabajo de los docentes, para lo cual se dividió en dos grupos a los docentes aquellos con bajo desempeño laboral y otro grupo con alto desempeño, obteniendo como resultados lo siguiente: el grupo de docentes con bajos resultados entienden al desempeño desde una perspectiva más vocacional y es importante para ellos el clima de aula, mientras el grupo de docentes con buenos resultados y buen desempeño, se definen como más técnicos – especializados y es importante para ellos la infraestructura, los materiales, el clima laboral y la gestión escolar, y por otro lado otro resultado relevante es que en la mayoría de los profesores las condiciones de trabajo no son las adecuadas para realizar su labor pedagógica. Esto indica la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la Evaluación de Desempeño Docente. De esta forma, se concluye que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión influyendo esto en su desempeño laboral diario.

**Medina, L. (2010)**, Realizó un estudio para identificar, analizar y determinar el nivel del clima organizacional actual existente y de las competencias laborales de los directivos de Radiólogos Asociados S.A para ello se realizó tres diferentes pruebas. La primera prueba fue 360° y este arrojó que sus aspectos a mejorar son liderazgo, tolerancia al trabajo bajo presión, dirección de equipos de trabajo, Habilidad de negociación, organización eficiente de recursos, Orientación a los procesos y flujos de trabajo, visión estratégica, y delegación. La segunda prueba se divide en dos partes,

competencias directivas y estilos gerenciales, en esta prueba se autoevaluaron y también fueron evaluadas por los compañeros quienes pueden observar el desarrollo de estas en el día a día. Se observa que la competencia que se ve más fortalecida en el equipo directivo es conocimiento organizacional; de la misma manera se puede observar que la competencia más débil en el equipo directivo es impacto e influencia. La autoevaluación de Competencias directivas arrojó en que las más fortalecidas para los directivos son desarrollo de otros y conocimiento organizacional, y reconocen su aspecto a mejorar en la competencia de impacto e influencia. En los estilos gerenciales que fueron evaluados por los compañeros se observa que el estilo que se ve más fortalecida en el equipo directivo es afiliativo; de la misma manera se puede observar que el estilo más débil en el equipo directivo es coaching. La autoevaluación de Estilos arrojó en equipo directivo de Radiólogos Asociados que el más fortalecido para los directivos es afiliativo, y reconocen su aspecto a mejorar es el estilo democrático.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

**Levano, J. (2014)**, Determinó la relación de la formación profesional y el desempeño laboral en los colaboradores del área financiera que egresaron de esta universidad en el periodo del 2000 al 2013. El tipo de investigación empleada en esta investigación fue correlacional descriptivo, el diseño de investigación es no experimental correlacional transaccional. Como instrumento de investigación utilizaron la técnica de la encuesta. Asimismo, los resultados obtenidos establecen que si existe una correlación significativa moderada entre ambas variables y sus dimensiones.



**Ruiz, J. (2014)**, Determinó de qué manera el desarrollo del personal influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Sánchez Carrión. El tipo de investigación es de tipo explicativa. En la investigación se constató que los objetivos de la investigación se lograron satisfactoriamente y de igual manera la hipótesis fue confirmada ya que el desarrollo del personal influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de municipalidad provincial de Sánchez Carrión. Asimismo, realizaron una muestra con 47 trabajadores sin cargo jerárquico y 4 trabajadores con cargo jerárquico, donde los resultados indicaron diferencias significativas en el nivel de desarrollo del personal y el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores con cargos de confianza, trabajadores sin cargo de confianza. Dando como resultado que la institución presenta problemas en el personal sin cargo de confianza ya que el nivel académico no es el recomendado, no se promueve capacitaciones, seminarios, talleres y asistencia de cursos técnicos y/o diplomados porque que ya institución no promueve el financiamiento de dichos cursos en la etapa laboral. Asimismo, la institución presenta deficiencias en los trabajadores con cargos de confianza ya que no poseen el nivel de instrucción esperada para ocupar sus puestos de trabajo. Por otro lado, en cuanto a la satisfacción laboral también se presentan deficiencias ya que los trabajadores sin cargos de confianza no tienen posibilidades de ascenso, tienen falta de atención por parte de sus superiores, no se les brinda la oportunidad para desarrollar sus capacidades y no tienen libertad para elegir sus métodos de trabajo y por ello están imposibilitados de tomar decisiones.

García, Y. (2014). Determinó la relación directa que existe entre la formación profesional del docente y la calidad del servicio. Para el recojo de datos se han aplicado

dos encuestas, una para los docentes de la institución y otra para los padres de familia, el resultado del proceso permitió lograr los objetivos de la investigación y a la vez confirmó la validez de la hipótesis que establece la relación que existe entre variables. Asimismo, con el resultado de la investigación y gracias a la encuesta se observó que los docentes cuentan con una alta formación profesional basada en sus años de experiencia, capacitaciones constantes, alto nivel de supervisión y a su vez existe una muy buena calidad del servicio educativo que le brinda a los niños de la institución, lo cual indica que existe una satisfacción por parte de los niños estudiantes, los docentes y los padres de familia.

**Revilla, P., & Meza, R. (2013)**, buscó determinar la influencia del estrés laboral de los trabajadores y su influencia en el desempeño laboral, dando a conocer la cultura organizacional como uno de los pilares fundamentales de toda organización para el buen desempeño de sus trabajadores. En la investigación se demostró que en la empresa no logro los resultados esperados debido a que el clima organizacional no era confortable lo cual afecta al logro de los objetivos, asimismo en la clasificación del clima organizacional de acuerdo a los puestos de trabajo demuestra un alto grado de favoritismo de los trabajadores. Se concluye que el clima laboral ha perjudicado al desempeño laboral de los trabajadores por lo que no cumplen satisfactoriamente su trabajo porque no se les brinda un buen lugar laboral, el trabajador se siente desprotegido y esto hace que esté buscando nuevos lugares de trabajo y por lo tanto los jefes deberían de tener mayor consideración por los trabajadores porque ellos son el motor principal en la empresa.

**Fuentes, I. (2012)**, analizó y evaluó la influencia del Plan de Capacitación del año 2012 en el Desempeño Laboral del Personal del Proyecto Especial CHAVIMOCHIC. En la investigación se comprobó la hipótesis sobre la influencia de manera positiva del Plan de Capacitación en el Desempeño Laboral del personal; para ello se utilizó la fórmula para poblaciones finitas y su respectiva reducción de tamaño de muestra de la cual se obtuvo 129 trabajadores; a quienes se les aplicó una encuesta para recopilar información, los resultados fueron llevados a cuadros estadísticos para ser analizados, emplearon también el diseño Transaccional Correlacional Causal; Analítico-Sintético y el método Inductivo-Deductivo. Los resultados obtenidos fueron el número de capacitados en el periodo de estudio fue un 34 por ciento del personal del Proyecto Especial CHAVIMOCHIC, siendo el Plan de Capacitación un factor principal para el desempeño laboral eficiente dentro del proyecto. La investigación concluye en que aplicación adecuada del Plan de Capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal y permitió que los trabajadores presentaran cambios positivos en su rendimiento mejorando su desempeño laboral, también mostraron dominio en las habilidades técnicas pero un nivel bajo en actividades de planificación y dirección de personas.

## **2.2. Bases Teóricas.**

### **2.2.1. Marco Legal.**

#### **2.2.1.1 Sistema Nacional de Personal en el Perú**

El sistema Nacional de Personal del estado peruano es el conjunto de principios y normas entrelazados entre sí que deben favorecer el desarrollo armónico de las acciones administrativas. (Andia, 2009).

#### **2.2.1.2 Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.**

Según **Andia (2009)**, señala que el sistema administrativo de gestión de Recursos Humanos establece, desarrolla y ejecuta la política de estado respecto del servicio civil y comprende un conjunto de normas y procedimientos utilizados en el sector público en la gestión de los recursos humanos. Este sistema administrativo comprende:

- La planificación de políticas de Recursos Humanos
- La organización del trabajo y su distribución
- La gestión del empleo
- La gestión del rendimiento
- La gestión de la compensación
- La gestión del desarrollo y la capacitación
- La gestión de las relaciones humanas
- La resolución de la controversia

### **2.2.1.3 Ley del Servicio civil**

Esta ley establece un régimen exclusivo y único para quienes prestan servicios en entidades públicas estatales, fue promulgada por el poder ejecutivo. El objetivo es mejorar el desempeño de los servidores públicos, mediante la capacitación, la meritocracia y el respeto de los derechos laborales.

#### **Beneficios:**

- La Ley del Servicio Civil contiene las nuevas reglas de juego para un Servicio Civil meritocrático. Establece los derechos y deberes de los servidores públicos, la regulación para las capacitaciones, evaluaciones, compensaciones, régimen disciplinario, entre otros.
- Ofrece una carrera real para el servidor público.
- Permitirá que los servidores CAS, y todos aquellos que ingresen al nuevo régimen, cuenten con estabilidad laboral y con un mejor horizonte laboral.
- Habrá concursos públicos para el acceso a cualquier puesto del Estado.
- Las evaluaciones de desempeño permitirán capacitar a aquellos trabajadores que salgan mal, así como mejorar los ingresos e incentivar los ascensos de aquellos que demuestren alto desempeño (a través de mejores resultados en evaluaciones).
- Mejora el sistema de remuneraciones. Al trabajo en puesto y condiciones similares le corresponderá similar compensación, reduciendo inequidades al interior del sector público.
- Se incrementa los ingresos de los servidores, vía dos gratificaciones al año (navidad y 28 de julio) y una CTS de un sueldo anual. Este beneficio se aplica a los servidores públicos de del D.Leg. 276 y los trabajadores CAS, que representan más de 400 mil servidores.

#### **2.2.1.4 Regímenes laborales del sector público**

##### **1. Régimen Laboral Público**

- Constitución Política, Art. 39° al 42°
- D. Legislativo N° 276
- D.S. N°005 -90 – PCM
- Ley 28175, Ley Marco del Empleo Publico
- Decreto Legislativo N°1057, Régimen Especial de Contratación Administrativa de servicios (CAS).

##### **2. Régimen Laboral Privado**

- Constitución Política, Art. 22° al 29°
- D. Legislativo N°728
- D. S. N° 003-97-TR

#### **2.2.1.5 La carrera administrativa en el Perú**

La carrera administrativa en el Perú está conformada por un conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes de los servidores públicos que prestan servicios de naturaleza permanente en la administración pública. Asimismo, la carrera administrativa cuenta con tres grupos ocupacionales con distintos niveles cada uno, en donde la homogeneidad remuneratoria está establecida mediante un sistema único de remuneraciones. La remuneración está constituida por un salario básico, además de bonificaciones y beneficios.

## **Grupos Ocupacionales:**

- **Grupo profesional:** abarca del nivel 7 al 14 y está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria o títulos otorgados por Institutos Superiores Tecnológicos.
- **Grupo técnico:** abarca del nivel 3 al 12 y concentra a los servidores con formación superior o universitaria incompleta, capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.
- **Grupo auxiliar:** abarca del nivel 1 al 7 y agrupa a los servidores que tienen instrucción secundaria y acreditan experiencia o calificación para realizar labores de apoyo

La carrera administrativa se basa en los principios de:

- **Igualdad de oportunidades:** las posibilidades de desarrollo y las condiciones son diseñadas de forma general e impersonal.
- **Estabilidad:** el cese procede únicamente por causales expresadas en la Ley.
- **Garantía del nivel adquirido:** reconocimiento formal del nivel alcanzado por un servidor.
- **Retribución justa y equitativa:** regulada por un sistema único homologado que reconoce la compensación adecuada bajo principios de equidad y justicia, según el nivel de carrera en que se encuentra el servidor.

### **2.2.1. Desarrollo del Personal.**

Según **Chiavenato, (2009)** el desarrollo de las personas se orienta hacia la carrera futura del empleado y no solo se fija en su puesto actual, es aquel que está enfocado directamente hacia el crecimiento personal y se relaciona más con la educación ya que las personas tenemos una increíble capacidad para aprender y desenvolvemos en diversas actividades destacando nuestras habilidades y competencias, las cuales se verán reflejadas en nuestro trabajo a través del cumplimiento de metas en la organización.

Asimismo, el autor establece que hoy en día, todos los empleados deben estar preparados para responder ante las nuevas exigencias de las organizaciones, es por ello que el desarrollo envuelve a todos los trabajadores y se exige que cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias, eso es un gran avance ya que el enfoque tradicional el desarrollo solo se aplicaba a los niveles más elevados es decir a una pequeña sección del personal.

También podemos observar que existen métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver sus habilidades personales dentro del trabajo, entre ellas tenemos la rotación de la persona, Puestos de asesoría, aprendizaje práctico, asignación de comisiones, participación en cursos y seminarios externos y ejercicios de estimulación.

Por tanto, todas las personas sin importar nuestras diferencias individuales, podemos y debemos desarrollarnos para así alcanzar metas profesionales a futuro y mejorar nuestra calidad de vida, ya sabemos los métodos que son utilizados en organizaciones con la finalidad de tener a su personal proactivo, seguro y preparado para asumir nuevos retos y competencias dentro de la empresa. (p. 321).



De acuerdo a **Chiavenato (2007)**. Es primordial que las organizaciones identifiquen que cada trabajador además de realizar sus actividades diarias, puede potenciar sus habilidades y conocimientos para un mejor desenvolvimiento dentro de la empresa para que así cumplir con las metas organizacionales, cabe recalcar la importancia de la buena relación entre los empleados ya que cuando estos se integran se convierten en parte positiva y proactiva de la empresa. (p. 43).

Para **Werther, et al. (2014)**, el desarrollo del personal consiste en programas dirigidos a empleados a corto, mediano y largo plazo a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro para desenvolverse con eficiencia en la organización.

Asimismo, señalan que la capacitación es muy importante para el aprendizaje de los empleados y consiste en desarrollar todas las habilidades técnicas, operativas y administrativas de los miembros de la organización para el mejor desempeño y cumplimiento de actividades

Los autores establecen que existen ventajas tanto para el individuo, la organización y para las relaciones humanas:

#### **Ventajas para el Individuo.**

- Incrementa el nivel de Satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Le permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de manera más eficiente
- Forja liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas

#### **Ventajas para la Organización.**

- Mantiene la Competitividad
- Promueve el desarrollo del personal

- Reduce la Tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
- Mejora el conocimiento del puesto y de la Organización a todos los Niveles.

### **Ventajas para las Relaciones Humanas.**

- Mejora la comunicación individual y entre grupos
- Ayuda a orientar a los nuevos empleados
- Mejora la calidad del habitad en la empresa
- Fomenta una atmosfera de aprendizaje continuo

Es por ello que se entiende que muchos programas de capacitación que se llevan a cabo para preparar a un empleado en su desenvolvimiento laboral concluyen apoyándolo en su desarrollo actual y futuro potenciándolos como empleados. (p. 181).

Asimismo, las personas forman parte del capital humano de la organización y este adquiere mayor magnitud de acuerdo a los talentos y competencias que se encuentran en su conjunto con la capacidad de agregar valor a la empresa, además de hacerla más ágil y competitiva.

De este modo el desarrollo de las personas dejo de ser una función solo del departamento de capacitación y desarrollo para ser una tarea de toda la organización reuniendo esfuerzo conjunto e integrado para incrementar el aprendizaje organizacional.

Podemos decir que las personas forman parte del recurso más valioso de la organización, son portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos y competencias por tanto se les debe reconocer como tal ya que depende de ellas y de su desarrollo personal cumplir con las expectativas y metas de la organización. (p. 365).

Según **Chiavenato (2009)**, sostiene que el desarrollo del personal está compuesto por experiencias, no es un factor determinante que esté relacionado con el puesto que desempeña actualmente, esto significa que abarca lo aprendido a lo largo de su tiempo de servicio en una organización que brindan oportunidades para su desarrollo y crecimiento profesional (p.415).

Según **Dolan, et al. (2007)**, establecen que el área y la función de desarrollo puede subdividirse en dos: Capacitación y Entrenamiento y Desarrollo de Personas. Esta última área se encargará de mejorar todo lo relacionado con tareas del empleado cuya finalidad será mejorar su rendimiento actual y asegurar el trabajo futuro, originando así aumentar sus capacidades, habilidades y conocimientos. (p. 167).

#### **2.2.1.1. Teorías del Desarrollo del Personal.**

Fue creado en Bruselas Bélgica en 1987, donde incluye actividades que mejoran la conciencia y la identidad, impulsando el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, mismo que contribuyen a construir capital humano y facilitan la empleabilidad, mejoran la calidad de vida, y contribuyen a la realización de sueños y aspiraciones. El concepto no se limita al auto ayuda sino también incluye actividades formales e informales para el desarrollo de otros en papeles tales como maestro, guía, consejero, administrador, orientador vocacional o mentor. Cuando el desarrollo personal se lleva a cabo en el contexto de instituciones, se refiere a los métodos, programadas, herramientas, técnicas y sistemas de evaluación, que apoyan en el desarrollo humano a nivel en las organizaciones.

### 2.2.1.2. Dimensiones del Desarrollo del Personal.

1. **Formación Profesional:** Para **Werther, et al. (2014)**, la formación profesional se entiende a todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida. (p. 202).

Como indicadores de esta dimensión hemos considerado los siguientes:

- **Nivel de instrucción:** Es el grado más elevado de estudios realizados o en curso sin tener en cuenta si se han terminado o están provisional o definitivamente incompletos. Es decir, el nivel de instrucción como grado académico que se ha alcanzado en la educación formal.
- **Estudios de Postgrado:** son aquellos estudios que se obtienen posteriores al título de grado y comprenden los estudios de maestría (también llamados máster o magister) y doctorado.
- **Aprendizaje integral:** Tomando en cuenta que el aprendizaje tradicional es memorístico, repetitivo, mecánico, desfasado, aburrido y sin sentido para el que aprende, debemos voltear hacia la nueva forma de aprender, es decir de un aprendizaje integral, porque es convergente, heterogénea, diversa, alegre, comprensiva, contextualizada, es decir el aprendizaje bajo nuevos enfoques actuales y creativos.

- **Habilidades gerenciales:** Son un conjunto de capacidades y conocimientos que el colaborador debe poseer o desarrollar para realizar las actividades con liderazgo en la organización.
- **Capacidad de Liderazgo:** Se define al liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo. **(Robbins, 2004).**

2. **Capacitación:** Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización, el propósito es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. **Chiavenato (2009), (p.371).**

Es un proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, es por ello que las personas adquieren conocimientos y es así que desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. **Chiavenato (2011) (p. 322).**

Como indicadores de la capacitación hemos considerado los siguientes:

- **Educación Especializada:** Se circunscribe a las necesidades específicas y más o menos inmediatas de la empresa **Werther, Davis &Guzmán (2014)( p. 184)**
- **Desarrollo de Habilidades:** Habilitar a las personas para la realización y la operación de tareas, manejo de equipo, máquinas y herramientas. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizan. **Chiavenato (2011) (p. 323).**
- **Desarrollo de Actitudes:** Cambiar actitudes negativas por favorables, adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad hacia las personas. **Chiavenato (2011) (p. 323).**
- **Desarrollo de Conceptos:** Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos. **Chiavenato (2011) (p. 323).**
- **Mentoring:** Es una relación de desarrollo entre dos compañeros de trabajo uno antiguo y otro nuevo que implica asesoría, modelar papeles, compartir contactos y ofrecer un apoyo genérico. **Gómez, et al.(2008) (p.357).**

3. **Línea de Carrera:** Es la planificación de la carrera futura para aquellos trabajadores que demuestren tener potencial para ocupar cargos más altos a lo largo de su vida profesional. **Chiavenato (2009) (p. 418).**

Como indicadores de la línea de carrera hemos considerado los siguientes:

- **Crecimiento Profesional:** Todos los puestos que una persona desempeña a nivel de su vida laboral. **Werther, et al. (2014) (p. 202)**
- **Progresión en la Carrera (ascensos):** De acuerdo al decreto legislativo 1057 puede postular a cualquier convocatoria siempre y cuando cumpla con el perfil que se requiera.
- **Proactividad (adaptación al cambio):** Se enfoca en asumir nuevos retos y estar preparado para asumir posiciones más elevadas, las cuales determinará la gerencia tomando en cuenta el excelente desempeño del trabajador en su puesto. **Chiavenato (2009) ( p. 421).**
- **Orientación de carrera:** Es una asesoría individual de carrera que ayuda a cada colaborador a examinar sus aspiraciones para su futuro profesional. **Chiavenato (2009) ( p. 421).**
- **Evaluación del desempeño:** Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto determinado de trabajo y de su potencia de desarrollo, asimismo se da para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de un colaborador dentro de la entidad. **Chiavenato, (2011) (p. 202).**

### **2.2.1.3. Desarrollo de la carrera personal**

Según **Chiavenato (2019)**, una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional, presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más jerárquicos y complejos que se enfoca en la planificación futura de los trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. (p. 418)

Para **Gómez, et al. (2005)**, El desarrollo de la carrera profesional es un esfuerzo formalizado y continuado que se centran en desarrollar trabajadores más capacitados, por ello las organizaciones deben comprender que las personas son un recurso vital para la entidad. (p. 340).

### **2.2.1.4. Desarrollo de competencias y habilidades personal**

Según **Bohlander & Snell (2008)**, la planeación de una carrera no es solo adquirir los conocimientos y habilidades de un puesto específico. El conocimiento práctico de un puesto es primordial, pero se deben desarrollar otras habilidades para tener éxito como trabajador; es por ello que el gerente debe lograr un nivel alto de destreza en áreas importantes como la comunicación, la administración del tiempo, la automotivación, las relaciones interpersonales y el liderazgo. (p. 232).

Para **Alles (2009)**, sobre las competencias establece que son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen a diferencia de otras, que las transforman en más eficaces en una situación dada, esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. (p. 64).



Y sobre las habilidades señala que reflejan la capacidad de desempeñar ciertas tareas físicas o mentales, el conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar y la manera más económica es mediante la capacitación. (p. 64).

#### **2.2.1.5. La función de formación dentro del área de recursos humanos.**

Para **Alles (2009)**, la función de formación dentro del área de recursos humanos, debe estar alineada con la estrategia de la organización por ello los planes de capacitación deben estar diseñados con este propósito, asimismo es posible encontrar desde actividades para la formación de personas en ciertos conocimientos básicos hasta sofisticadas acciones. (p. 221).

Las competencias de los integrantes del área de formación, tienen que ser variadas ya que ciertas capacidades como la adaptabilidad al cambio o la capacidad para comprender serán más importantes que conocer las rutinas educativas, no porque no sean necesarias sino porque el éxito llegara de la mano de competencias como las hemos mencionado u otras.

La función de formación deberá enfrentar grandes desafíos,

- Promover la generación de conocimiento y poner a disposición de todos los integrantes de la organización
- Innovar en materia de formación.
- Desarrollar las competencias que faciliten el trabajo, y el aprendizaje en entornos virtuales. (p. 221).

### **2.2.1.6. Métodos de desarrollo de personas en la organización.**

Los principales métodos del desarrollo de las personas según **Chiavenato (2009)** son:

- La rotación de puestos, consiste en que las personas pasen por distintos puestos en la organización con la finalidad de aprender nuevos conocimientos y desarrollen sus habilidades y capacidades.
- Puestos de asesorías, se enfoca en brindar una oportunidad al trabajador que cuenta con gran potencial bajo la supervisión de un gerente exitoso.
- Aprendizaje práctico, permite a la persona dedicarse a analizar un trabajo y resolver problemas de proyectos y otros departamentos, esto se puede realizar en equipo cuando existan proyectos que necesitan cooperación.
- Asignación de comisiones, aprende de otros trabajadores con experiencia en temas de investigación y resolución de problemas, se le otorga la oportunidad de formar parte de comisiones donde puede tomar decisiones. (p.416).
- Participación en cursos y seminarios externos, facilita adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas, a través de cursos clases y seminarios.
- Ejercicios de simulación, simulan estudios de casos en el cual el personal se ve involucrado describiendo y diagnosticando problemas reales analizando causas y planteado soluciones considerando las más adecuadas poniéndolas en marcha.
- Capacitación fuera de la empresa, es proporcionada por empresas especializadas en entrenamiento y desarrollo enfocándose en enseñar a los empleados la importancia de trabajar en equipo.
- Estudio de casos, permite al trabajador diagnosticar un problema real y presentar alternativas de solución.

- Juegos de empresas, son técnicas donde los equipos de trabajadores compiten entre sí y toman decisiones en situaciones empresariales reales o simuladas. (p. 417).

#### **2.2.1.7. Fase del Desarrollo del Personal**

Según **Gómez & Balkin, (2008)**, establecen fases del Desarrollo del personal:

- **Mentoring:** Es una relación de desarrollo entre dos compañeros de trabajo uno antiguo y otro nuevo que implica asesoría, modelar papeles, compartir contactos y ofrecer un apoyo genérico.
- **Coaching:** Consiste en hacer reuniones entre los jefes y sus colaboradores para discutir y analizar objetivos y el desarrollo profesional del empleado, fomenta la productividad y facilita el avance del propio directivo.
- **Rotación en el trabajo:** Consiste en asignar a los colaboradores diversos trabajos para que puedan adquirir una base más amplia de habilidades ya que ampliaran su experiencia laboral, además de ofrecer oportunidades de ascenso al empleado.
- **Programas de tutorías:** las organizaciones ofrecen seminarios, talleres, programas de formación para respaldar la educación y desarrollo de sus colaboradores., (p. 357, 358, 359).

### **2.2.1.8. Orientación al personal.**

Existen esquemas de orientación para los trabajadores:

- La asesoría individual de carreras, orienta a los trabajadores a escoger correctamente su carrera para tener una mejor visión de su futuro profesional.
- Los servicios de información para los colaboradores, ayuda a los trabajadores a estar informados sobre las nuevas oportunidades que existen en la organización tomando en cuenta que el perfil del puesto se dé acorde a sus competencias.
- Los mapas de las carreras, es un organigrama que representa los grados jerárquicos y de igual manera las oportunidades de hacer línea de carrera en la entidad.

**Chiavenato (2009) (p. 421).**

### **Programa de Trainees.**

Según **Chiavenato (2009)**, es un programa de capacitación al personal donde los colaboradores que participan durante un periodo de tiempo determinado en la entidad reciben una capacitación continua por parte de profesionales de alto nivel en donde realizan actividades relacionadas al desarrollo de sus funciones, las cuales son observadas y evaluadas durante su desempeño. (p. 421).

### 2.2.2. Desempeño Laboral

Según **Werther, et al. (2014)**, Lo más importante en las organizaciones es el capital humano ya que este es un factor relevante ya que cada empleado aporta valor a la empresa, así como el cumplimiento de objetivos y metas, es por ello que todas las organizaciones deben evaluar el desempeño de los trabajadores para así identificar las habilidades y dificultades, y la contribución que tienen en la organización, lo cual definirá la permanencia dentro de la empresa así como ascenso y oportunidades de desarrollo. (p. 216).

Asimismo, los autores resaltan como los empleados están en constante aprendizaje durante sus actividades cuyo fin es superar sus expectativas, por otro lado, los gerentes están concentrados en la evaluación de estos para definir planes de contingencia ante dificultades que afecten a la organización por un mal desempeño de los trabajadores, del mismo modo motivación y estímulos si los resultados son positivos. (p. 216).

Las ventajas de llevar a cabo una correcta evaluación del desempeño del empleado son las siguientes:

- Mejora el desempeño
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo
- Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional
- Desafíos Externos (p.216).

Podemos entender según los autores que es primordial una evaluación periódica a los empleados para poder saber el rendimiento de su desempeño laboral y como este impacta en sus funciones y en las metas de la organización, es decir si cumple o no cumple con las

expectativas de su puesto y si está comprometido e identificado con la empresa en la que labora. (p. 216)

Para **Aguilar (2014)**, La capacitación es una actividad realizada por la empresa en consecuencia de sus necesidades reales y está orientada a cambios, conocimientos, habilidades y comportamientos del trabajador, si la capacitación es correcta y constante va permitir alcanzar un mejor nivel de productividad por tanto mejores beneficios para la organización. (p. 35)

Según **Alles (2009)**, en su libro de Dirección estratégica de Recursos Humanos “Gestión por competencias”. Establece la evaluación de desempeño enfocada a la línea de objetivos, en donde encontramos como parte de estos al desarrollo profesional y personal de los colaboradores ya que esto va permitir un mejor aprovechamiento del recurso humano, también identifica a la evaluación del desempeño como parte de un proceso de aumento de salarios y despido de personal. (p. 261)

La autora del libro nos muestra la importancia de las evaluaciones de desempeño, ya que nos permite lo siguiente:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. (p. 261)
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esta retroalimentación a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento. (p. 261).

Según **Tocino (2006)**, las personas día a día demandan un trabajo más enriquecido y no trabajos rutinarios en los cuales no se ven resultados siempre positivos, las personas de hoy están dispuestas a asumir retos que les permita sobresalir dentro de su entorno y ser reconocidos (p. 56)

Para **Klingner & Nabaldian (2002)**, las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento. (p.252).

#### **2.2.2.1. Teorías del Desempeño Laboral**

Según **Klingner & Nabaldian (2002)** “las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento”. (p, 252).

- **Teoría de la Equidad**

Como su nombre lo indica, básicamente sostiene que está relacionada a la percepción del trabajador con respecto al trato que recibe: justo o injusto. Esto se refleja para **Klingner & Nabaldian (2002)**: En la lealtad, en expresiones de buena voluntad y en una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización. Aunque la teoría es clara la dificultad estriba en que muchas veces esta percepción está más vinculada a un estado mental basado en juicios subjetivos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato, son elementos fundamentales, apareciendo con igual peso la buena comunicación entre el directivo y los subordinados. Esta equidad está constituida por dos aspectos:

- a) El rendimiento
- b) La equiparación con otros.

En el primer caso es la comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas (p.253).

- **Teoría de las Expectativas**

De acuerdo a esta teoría se centra: En los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo irradia un mejor desempeño laboral con respecto a otros. Son tres los factores identificados:

- a) El alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado.
- b) La evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño.
- c) La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones (p, 253).

Es indudable que esta teoría nos permite comprender muchas de las reacciones positivas o negativas en el desempeño del trabajador; ya que, como ser humano también tiene expectativas y metas.

#### **2.2.2.2. Dimensiones del Desempeño Laboral**

1. **Competencias:** Es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación. Alles (2009) (p, 59).

Como indicadores de la competencia hemos considerado los siguientes:

- **Conocimientos:** Es el conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.
- **Nivel de comunicación:** La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización control, motivación expresión emocional e información.



Asimismo, actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquía de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados. Por lo tanto, la comunicación debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. **Robbins (2004)**.

Según mencionan **Koontz, et al. (2012)** que su sentido más amplio, el propósito de la comunicación dentro de una entidad es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
  2. Desarrollar planes para su logro.
  3. Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
  4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
  5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
  6. Controlar el desempeño. (p,456)
- **Calidad de Servicio:** Es una estrategia básica para enmarcar la estructura y funcionalidad organizativa dentro de parámetros que se consideren las expectativas y necesidades de clientes. La importancia del personal para dar respuesta a estas exigencias es determinante para garantizar la calidad de los servicios que ofertan.
  - **Destreza:** Es la habilidad o el arte mediante el cual se realiza una determinada actividad y realizándolo de manera correcta, satisfactoria, esto implica hacerlo bien.

- **Potencial de Desarrollo:** La evaluación proporciona a la entidad medios para conocer a fondo la potencia de sus colaboradores de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo. **Chiavenato (2009) (p.247).**

**2. Compromiso Laboral:** Se define como el grado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma. Así como un alto involucramiento con el puesto, que es identificarse con el puesto específico de uno mismo. **Robbins (2004).**

Como indicadores del compromiso laboral hemos considerado los siguientes:

- **Motivación:** Según **Chiavenato, (2009)** en su Libro Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones. el desempeño individual, que es la base del rendimiento de la organización, depende en gran medida de que las personas estén motivadas. No obstante, cabe duda de que varios factores que actúan en forma simultánea moldean y condicionan el desempeño individual, como sucede con las capacidades y competencias de las personas, el liderazgo y el entrenamiento, la orientación, la dedicación y el esfuerzo. No obstante, la motivación es la columna vertebral del comportamiento de las personas (p. 236).

Consiste en los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona dentro de la entidad. **Stoner et al. (2010)(p. 484).**

Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, asimismo es la voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Los elementos claves para la definición de la motivación son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El esfuerzo consiste en la medida de intensidad, cuando alguien hace un gran esfuerzo para lograr resultados favorables en el desempeño. En el caso de la necesidad como elemento de la motivación, consiste en un estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas, una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos y estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

Por lo tanto, es importante que las necesidades del individuo sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales. **Robbins (2004).**

#### **Teorías de la motivación:**

- a. **Teoría de la jerarquía de necesidades:** Es una de las teorías más conocidas sobre la motivación y es establecida por Abraham Maslow, quien presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades. Las necesidades de orden inferior son aquellas que se satisfacen externamente (necesidades fisiológicas y de seguridad); las necesidades de orden superior son aquellas que se satisfacen de manera interna; necesidades sociales, de estima o de autorrealización.



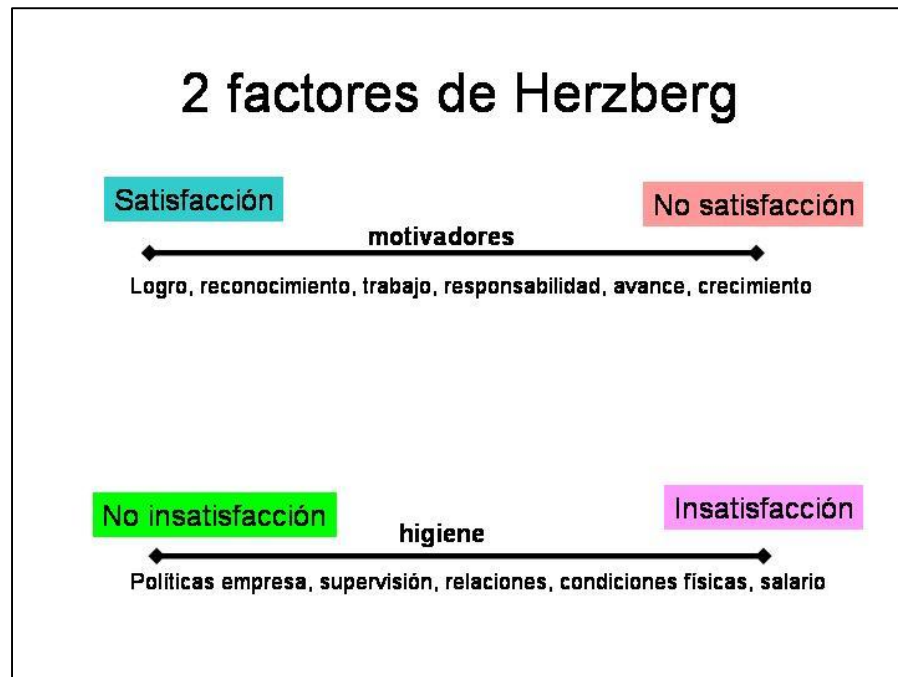
*Figura N° 1 - Triangulo de Supervivencia y Crecimiento*

Fuente: Robbins (2004)

- Necesidades fisiológicas (hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales).
- Necesidades de seguridad (incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales).
- Necesidades sociales (afecto, sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad).
- Necesidades de estima (incluye factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización).
- Necesidades de autorrealización (el impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad-potencial). (Robbins, 2004).

- b. **Teoría X y teoría Y:** Douglas McGregor propuso 2 modos diferentes de ver a los seres humanos, Teoría X, es un supuesto de que a los empleados les disgusta trabajar, son perezosos, les disgusta asumir responsabilidades, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas. La teoría Y establece que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan asumir responsabilidades.
- c. **Teoría de la Motivación - Higiene:** Propuesta por Frederick Herzberg, según esta teoría las personas se encuentran influenciadas por dos factores: la satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción, y la insatisfacción que es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.
- **Factores Higiénicos:** Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados.
  - **Factores Motivacionales:** Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término

motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. **Robbins (2004).**



*Figura N° 2: Factores de Herzberg*

Fuente Robbins (2004)

- **Trabajo en equipo:** Según **Alles (2009)**, Es la habilidad para participar activamente de un objetivo común, asimismo se refiere a la facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.
- **Productividad:** Según **Alles (2009)**, la Proactividad es la habilidad para auto establecerse objetivos de desempeño más altos que el desempeño normal, alcanzándolos exitosamente.

- **Responsabilidad:** Según **Chiavenato (2011)**, el colaborador es responsable de su desempeño en la entidad, cumpliendo sus funciones logrando alcanzar metas ya establecidas de acuerdo a su puesto en la organización. (p. 203).
  - **Rendimiento:** Esta asociado al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra al final. De esta manera puede relacionarse con el beneficio.
3. **Satisfacción Laboral:** Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto de trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción tiene actitudes positivas, una persona que esta insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas. Cuando se habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiere a la satisfacción en el puesto. **Robbins (2004)**.

Factores que conducen a la satisfacción en el puesto:

- a. **Trabajo desafiante:** Consiste cuando los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando.
- b. **Recompensas Equitativas:** Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. Por supuesto, no todos buscan dinero. Mucha gente está dispuesta a aceptar menos dinero para poder trabajar en una ubicación preferida o en un puesto menos exigente, o para tener mayor discrecionalidad en el trabajo que

realizan y en las horas que trabajan. Pero la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe; más bien es la percepción de equidad.

- c. **Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo:** Los empleados están preocupados con su ambiente de trabajo, por su comodidad personal porque facilita un buen desempeño. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo.
- d. **Colegas que apoyen:** El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción. Por lo general, los estudios encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos. **Robbins (2004).**

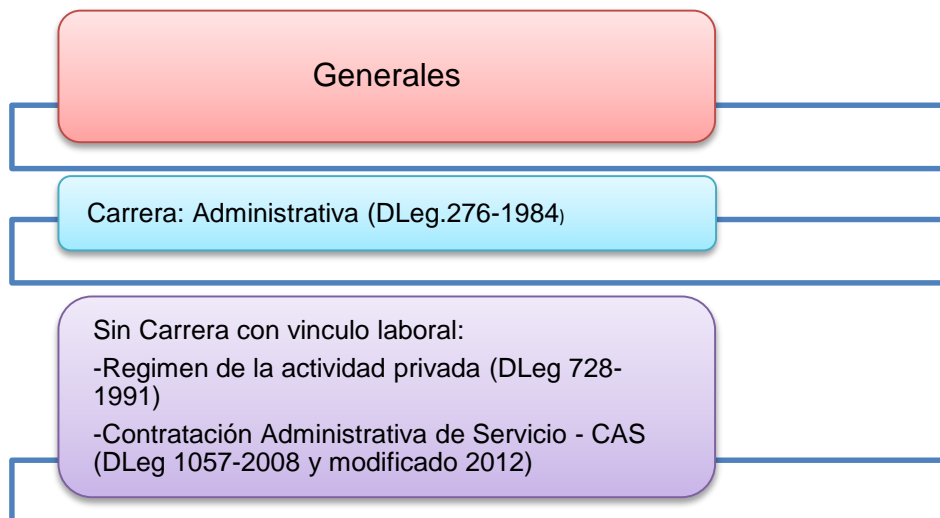
Como indicadores de la satisfacción laboral hemos considerado los siguientes:

- **Recompensas:** Es ofrecida como incentivo para la realización de una tarea a alguien no asociado generalmente al mencionado grupo. Están representadas en forma de dinero.
- **Estabilidad Laboral:** En el año 2008, se prohibió realizar contrataciones en el Estado por un decreto de austeridad, es por ello que se creó el Decreto Legislativo N°1057, para la contratación de CAS, por el periodo del ejercicio fiscal.
- **Condiciones de Trabajo:** Los empleados siempre están preocupados con su ambiente de trabajo y esto es importante por su comodidad personal porque



facilita un buen desempeño. Algunos estudios demuestran que los trabajadores prefieren ambientes que no sean peligrosos ni incómodos. Los factores ambientales son muy importantes como la temperatura, la luz, el ruido, entre otros. Por ejemplo, que haya demasiado calor o muy poca luz, Además, la mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, y con instrumentos y equipo adecuados. **Robbins (2004).**

Adicionalmente a las condiciones de trabajo añadiremos lo siguiente:



*Figura N° 3: Condiciones de Trabajo en el FONDECYT*

Fuente: SERVIR –GPGRH

- **Percepción Laboral:** Permite al colaborador conocer lo que otros compañeros de trabajo piensan de su desarrollo en la entidad, esto se origina como resultado de la evaluación del desempeño y es positivo para el colaborador ya que le brinda seguridad y respeto en su entorno laboral. **Chiavenato (2009) (p. 247).**

- **Beneficios**



*Figura N° 4 - Remuneración de Funcionarios y Servidores Público*

Fuente: SERVIR –GPGRH

- **Evaluación del desempeño laboral:** Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, en cuanto a sus objetivos y metas es decir como este cumple con lo establecido en su trabajo. Este resultado puede ser positivo o negativo, si el resultado que se obtiene no es el esperado se debe considerar una reformulación de sus actividades. **Chiavenato (2009) (p. 245).**
- Las competencias se consideran para la entidad en su conjunto por área y luego por nivel de posición en función de ellas se evaluará a la persona involucrada. **Alles (2009) (p. 269).**

### 2.2.2.3. **Objetivos de la evaluación del desempeño.**

Entre los objetivos podemos considerar que es una herramienta para mejorar los resultados del personal en la organización, ya que permite medir el potencial humano para utilizarlo como una ventaja competitiva de la entidad, asimismo se genera oportunidades

de crecimiento profesional a todos los colaboradores de la organización. **Chiavenato (2009) (p. 206).**

Nos ayuda a reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado, en relación al trabajo se necesita saber cómo está realizando su trabajo, el grado de satisfacción que sus colaboradores tienen con la tarea realizada en la entidad. **Alles (2009) (p. 262).**

#### **2.2.2.4. La responsabilidad de la evaluación del desempeño**

La responsabilidad de la evaluación del desempeño en la entidad se otorga al gerente, al trabajador, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión ya establecida de evaluación de desempeño. **Chiavenato, (2009) (p.205).**

#### **2.2.2.5. Evaluación de 360°**

Es la evaluación más completa ya que proporciona una información amplia de todo el contexto externo que rodea a cada persona, los actores involucrados son jefes, colegas, compañeros de trabajo, clientes internos, externos y proveedores los cuales emiten un juicio al colaborador por lo que este debe estar preparado para todo tipo de resultado **Chiavenato (2009) (p. 205).**

En el desarrollo de la evaluación existe un fuerte compromiso de la entidad con el colaborador, reconociendo su valor como capital humano en la entidad, asimismo se le proporciona una herramienta de autodesarrollo. **Alles (2009) (p. 275).**

### 2.2.2.6. Beneficios de la evaluación del desempeño.

Sirve para mejorar la productividad del colaborador ayudándolo a estar mejor capacitado para desarrollarse con mayor eficiencia y eficacia, los principales beneficiarios son el gerente, la persona y la organización.

Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y desempeño laboral en la entidad.

Nos ayuda a conocer los puntos fuertes y débiles de las personas para un buen desempeño laboral dentro de la entidad. **Chiavenato (2009) (p. 207)**

### 2.2.2.7. Factores que influyen en el desempeño laboral.

**Tabla N° 1**

*Factores que Influyen en el Desempeño Laboral*

<b>Motivación</b>	<b>Ambiente</b>	<b>Capacidad</b>
-Ambición de carrera -Conflicto del empleado. -Frustración. -Mestas y expectativas	-Diseño del Puesto. -Condiciones económicas. -Sindicatos. -Reglas y políticas. -Apoyo de la administración.	-Habilidades técnicas. -Habilidades interpersonales. -Habilidades de solución de problemas. -Habilidades de comunicación.

**Fuente Bohlander y Snell (2007)**

### 2.3. Glosario de Términos

- **Actitudes:** Enunciados o juicios evaluadores respecto de los objetos, personas o eventos.
- **Desarrollo de actitudes:** Es Cambiar actitudes negativas por favorables, adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad hacia las personas. **Chiavenato (2011).**
- **Desarrollo de Conceptos:** Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos. **Chiavenato (2011).**
- **Capacitación:** Desarrollo de habilidades técnicas operativas y administrativas de todos los niveles del personal. **Guzmán (2014)**
- **Comportamiento:** La forma de proceder que tienen las personas u organismos ante los diferentes estímulos que reciben y en relación al entorno en el cual se desenvuelven.
- **Conocimiento:** Es la información que la persona posee sobre áreas específicas. Es decir el conocimiento es todo conjunto de cogniciones y habilidades en los cuales el individuo suelen solucionar problemas. **Alles (2009).**
- **Coaching:** Consiste en hacer reuniones entre los jefes y sus colaboradores para discutir y analizar objetivos y el desarrollo profesional del empleado, fomenta la productividad y facilita el avance del propio directivo. Asimismo es el entrenamiento, preparación y ayuda. **Stoner et al (2010)**
- **Desarrollo:** Programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores a corto mediano y largo plazo a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro

- **Educación especializada:** Se circunscribe a las necesidades específicas y más o menos inmediatas de la empresa .**Werther et al (2014).**
- **Innovación:** Es un cambio que supone una novedad
- **Liderazgo:** Es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, en la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional
- **Lealtad:** Insatisfacción expresada por la espera pasiva de las condiciones para mejorar.
- **Mentoring:** Es una relación de desarrollo entre dos compañeros de trabajo uno antiguo y otro nuevo que implica asesoría, modelar papeles, compartir contactos y ofrecer un apoyo genérico. **Stoner et al (2010).**
- **Motivación:** Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, asimismo es la voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.
- **Percepción Laboral:** Es la manera que el colaborador conoce lo que otros compañeros de trabajo piensan de su desarrollo en la entidad. **Chiavenato (2009).**
- **Potencial de Desarrollo:** La evaluación proporciona a la entidad medios para conocer a fondo la potencia de sus colaboradores de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo. **Chiavenato (2009) (p. 247).**
- **Proactividad:** Se define a la actitud de asumir nuevos retos y estar preparado para asumir posiciones más elevadas, las cuales determinará la gerencia tomando en cuenta el excelente desempeño del trabajador en su puesto. **Chiavenato (2009)**

- **Productividad:** Medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia.
- **Rendimiento:** Está asociada al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra al final. De esta manera puede relacionarse con el beneficio.
- **Recompensas:** Es ofrecida como incentivo para la realización de una tarea a alguien no asociado generalmente al mencionado grupo. Están representadas en forma de dinero
- **Satisfacción laboral:** Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto de trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción tiene actitudes positivas, una persona que esta insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas. Cuando se habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiere a la satisfacción en el puesto. **Robbins (2004)**
- **La evaluación del desempeño:** proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, es decir su contribución total a la organización. **Guzmán (2014)**

## CAPÍTULO III

### HIPOTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis General

El desarrollo del personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016

#### 3.2. Hipótesis Específica

- La formación profesional influye positivamente en las competencias de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016
- La capacitación influye positivamente en el compromiso laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016
- La línea de carrera influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016

#### 3.3. Identificación de las Variables

##### Variable Independiente

Desarrollo del Personal: El desarrollo del personal se define al proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas y/o conocimientos que



le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida.

### **Variable Dependiente**

Desempeño laboral: Es la forma en que los empleados realizan su trabajo, como por ejemplo las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado y un factor determinante para ello es la motivación.

### 3.4. Operacionalización de las Variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
<b>Variable 1:</b>  <b>DESARROLLO DEL PERSONAL</b>	<b>D1.</b> Formación profesional	- Nivel de Instrucción - Aprendizaje integral - Estudios de post grado - Capacidad de liderazgo - Habilidades directivas	(1) (2) (3) (4) (5)	<b>LIKERT</b>  (1) NUNCA  (2) POCAS VECES  (3) ALGUNAS VECES  (4) CASI SIEMPRE  (5) SIEMPRE
	<b>D2.</b> Capacitación	- Educación especializada - Desarrollo de habilidades - Desarrollo de actitudes - Desarrollo de conceptos - Mentoring	(6) (7) (8) (9) (10)	
	<b>D3.</b> Línea de Carrera	- Crecimiento profesional - Progresión en la Carrera (ascensos) - Proactividad (adaptación al cambio) - Orientación a la carrera - Evaluación del desempeño	(11) (12) (13) (14) (15)	
<b>Variable 2:</b>  <b>DESEMPEÑO</b>	<b>D1.</b> Competencias	- Conocimientos - Nivel de comunicación - Calidad de servicio - Destreza - Potencial del desarrollo	(16) (17) (18) (19) (20)	<b>LIKERT</b>  (1) NUNCA  (2) POCAS VECES
	<b>D2.</b> Compromiso laboral	- Motivación - Trabajo en equipo - Productividad - Responsabilidad - Rendimiento	(21) (22) (23) (24) (25)	

<p><b>LABORA L</b></p>	<p><b>D3.</b> Satisfacción laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensas</li> <li>- Estabilidad laboral</li> <li>- Condiciones de trabajo</li> <li>- Percepción laboral</li> <li>- Beneficios</li> </ul>	<p>(26) (27) (28) (29) (30)</p>	<p>(3) ALGU NAS VECES (4) CASI SIEMP RE (5) SIEMP RE</p>
----------------------------	--	--	---	--

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGIA

#### 4.1. Tipo de Investigación

##### 4.1.1. Tipo

El tipo de investigación, según su propósito señalado es Aplicada y de enfoque cuantitativo. **Sampieri et al (2003)** nos dicen que “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p. 10).

##### 4.1.2. Niveles

Los niveles de investigación utilizados fueron: descriptivo, correlacional, causal.

**Descriptivo.- Sampieri & Fernández (2014)** señala que “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 153).

**Correlacional.- Sampieri & Fernández (2014)** no indica que “estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)” (p. 157).

**Explicativa.- Según Vara Horna (2010)**, los diseños explicativos se usan para determinar las causas de los fenómenos empresariales. Con estos diseños se puede

explicar por qué ocurre, bajo qué condiciones se presenta, o por qué dos o más variables están correlacionadas. Las investigaciones explicativas no se contentan con descubrir qué es lo que causa un determinado hecho, sino también busca aclarar por qué lo causa. Los estudios explicativos de causalidad utilizan términos tales como “influir”, “provocar”, “causar”, “generar”, “producir”, “efectuar”, etc.

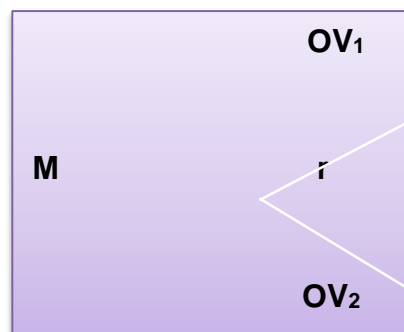
Este nivel se identifica con la contratación de hipótesis causales, las cuales, se involucran una relación de causalidad entre variables dependientes (los efectos) e independientes (las causas) (p.210 - 211).

#### 4.2. Diseño de la Investigación

En el presente estudio de acuerdo a los objetivos establecidos el diseño fue no experimental de corte transversal; para lo cual Hernández, et al (2014) lo definen como “aquellos estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 152).

**Sampieri & Fernández (2014)** señala que los diseños no experimentales transversales se encargan de “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.153).

Presenta el siguiente esquema:



**Donde:**

M : Muestra

V<sub>1</sub> : Desarrollo Personal.

V<sub>2</sub> : Desempeño Laboral.

r : Relación, influencia.

#### 4.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis de esta investigación fueron los trabajadores del FONDECYT, que comprendió el primer semestre del año 2016.

#### 4.4. Población de Estudio

La población estuvo conformada por 105 trabajadores 18 trabajadores del Régimen 728, 87 trabajadores CAS del FONDECYT.

**Tabla N° 2:**

*Población de Estudio*

<b>CONDICIÓN DEL TRABAJADOR</b>	<b>N° DE TRABAJADORES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Régimen 728</b>	18	17%
<b>CAS</b>	87	83%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

## Elaboración propia

### 4.5. Tamaño y Selección de Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se empleó el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, mediante la siguiente fórmula:

$$n = Z^2 N (p.q) / E^2 (N-1) + Z^2 (p.q)$$

**Donde:**  
n = Tamaño de la muestra  
N = Población  
Z = Nivel de confianza (1,96)  
p = Tasa de éxito  
q = Tasa de fracaso  
E = Error de precisión

$$n = 83$$

### 4.6. Técnicas de Recolección de Datos

#### 4.6.1. Métodos

El método utilizado en la presente investigación fue: Hipotético – Deductivo.

**Sabino (2010)** nos dice que “es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica”.

El método hipotético - deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación

o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia (Sabino, 2010, p. 151).

#### **4.6.2. Técnicas**

**Palacios et al (2005)**, nos indican que las técnicas a emplearse en la investigación son:

1. **Técnicas de Recolección de Información Indirecta.** - Se realizó mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes originales en lo posible, estas pueden ser en libros, revistas, periódicos escritos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.
2. **Técnicas de Recolección de Información Directa.** - Este tipo de información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población citada, al mismo tiempo también se aplicaron técnicas de entrevistas y de observación directa con ayuda de una guía debidamente diseñada.

#### **4.6.3. Instrumentos**

El instrumento a utilizar en el presente estudio es el cuestionario. **Bernal (2013)** nos indica que es “un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos necesarios del proyecto de investigación” **Bernal (2013) p. 217).**



## Cuestionario 1: Desarrollo del Personal

### Ficha Técnica:

<b>Autor</b>	:	Lesley Moreno Castro Giuliana Tamani Valladares Katya Ramirez Cueva.
<b>Año</b>	:	2016
<b>Tipo de Instrumento</b>	:	Cuestionario
<b>Objetivo</b>	:	Esta escala aprecia los indicadores y dimensiones del Desarrollo del Personal de los trabajadores del FONDECYT. Evalúa y describe los diferentes aspectos del Desarrollo del Personal de la: Formación Profesional, Capacitación y Línea de Carrera.
<b>Número de Ítems</b>	:	15 ítems dirigidos a los trabajadores.
<b>Escala</b>	:	Las preguntas son de tipo cerradas, en la Escala de Likert.
<b>Ámbito de aplicación</b>	:	Los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica -FONDECYT.
<b>Monitoreo</b>	:	Validez mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con el método alfa de cronbach
<b>Forma de Administración</b>	:	Individual
El cuestionario está dividido en tres dimensiones		
Formación Profesional	:	Se formulan 05 preguntas (Ítems 1, 2, 3, 4, 5)
Capacitación	:	Se formulan 05 preguntas (Ítems 6,7,8, 9,10)
Línea de Carrera	:	Se formulan 05 preguntas (Ítems 11, 12,13,14,15)
<b>Calificación</b>	:	Nunca..... (1)

Pocas veces.....	(2)
Algunas veces.....	(3)
Casi siempre.....	(4)
Siempre.....	(5)

## Cuestionario 2: Desempeño Laboral.

### Ficha Técnica:

<b>Autor</b>	: Leslie Moreno Castro Giuliana Valladares Tamani. Katya Ramirez Cueva.
<b>Año</b>	: 2016
<b>Tipo de Instrumento</b>	: Cuestionario.
<b>Objetivo</b>	: Esta escala aprecia los indicadores y dimensiones del Desempeño Laboral Evalúa y describe los diferentes aspectos como: Competencias, Compromiso Laboral y Satisfacción Laboral.
<b>Número de Ítems</b>	: 15 ítems dirigidos a los estudiantes.
<b>Escala</b>	: Las preguntas son de tipo cerradas, en la Escala de Likert.
<b>Ámbito de aplicación</b>	: Los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de innovación Tecnológica -FONDECYT.
<b>Monitoreo</b>	: Validez mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con el método alfa cronbach
<b>Forma de Administración</b>	: Individual

El cuestionario está dividido en tres dimensiones

<b>Competencias</b>	: Se formulan 05 preguntas (Ítems 1, 2, 3,4,5)
<b>Compromiso Laboral</b>	: Se formulan 05 preguntas (Ítems 6,7,8,9,10)
<b>Satisfacción Laboral</b>	: Se formulan 05 preguntas (Ítems 11,12,13,14,15)
<b>Calificación</b>	: Nunca..... (1) Pocas veces..... (2) Algunas veces..... (3) Casi siempre..... (4) Siempre..... (5)

#### 4.7. Técnicas de Procesamiento, Análisis e Interpretación de la Información

Para el procesamiento de datos se utilizó el software SPSS versión 22 en español, aplicando el siguiente procedimiento: **Navarro Asencio (2015)** nos indica lo siguiente:

**Estadística descriptiva:** Tabla de frecuencias, gráficas y su respectiva interpretación y/o análisis.

**Estadística inferencial:** La contrastación de hipótesis se hará con el método de correlación de Spearman, para determinar si se aceptan o se rechazan las hipótesis planteadas (Spearman, p. 2).

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 5.1 Análisis e Interpretación de Resultados.

La validación del contenido se llevó a cabo por medio de la consulta a expertos. Al respecto, **Hernández et al. (2010)** menciona: Otro tipo de validez que algunos autores consideran es la validez de expertos o face validity, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas” (p.204).

Por ello, solicitamos la opinión de uno de los Docentes con amplia trayectoria y mucha experiencia en temas de Validación de Instrumentos, de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Los mismos que después de una revisión exhaustiva del Cuestionario, determino: la correspondencia de los criterios, objetivos e ítems, calidad técnica de representatividad y la calidad del lenguaje y redacción

##### 5.1.1 Prueba de confiabilidad cuestionario N° 01: “Desarrollo del Personal”

Para obtener la confiabilidad del Instrumento, Cuestionario N° 01 “Desarrollo del Personal”, se aplicó la prueba estadística alfa de Cronbach; de acuerdo a **Hernández (2010)** la confiabilidad se define como el grado en que un test es consistente al medir la variable que mide.

La fórmula de alfa de Cronbach:

$$\alpha = K/K-1 (1 - (\sum Vi/ V t))$$

Donde:  $\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

$V_i$  = Varianza de cada ítems

$V_t$  = Varianza del total

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Cuestionario N° 01 “**Desarrollo del Personal**” se siguió los siguientes pasos:

- a) Se determinó una muestra piloto de 20 trabajadores entre CAS y Régimen 728, del Fondo Nacional del Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica - FONDECYT
- b) Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.
- c) Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS V22,0 para análisis de confiabilidad es el siguiente:

**Tabla N° 3:**

***Cuestionario N° 01: Desarrollo de Personal***

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,884	20

**Elaboración propia**

### **5.1.2 Prueba de confiabilidad cuestionario N° 02: “Desempeño Laboral”**

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Cuestionario N° 02 “**Desempeño Laboral**”, se siguió los siguientes pasos:

- a) Se determinó una muestra piloto de 20 trabajadores entre CAS y Régimen 728, del Fondo Nacional del Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica - FONDECYT
- b) Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.
- c) Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS V22,0 para análisis de confiabilidad es el siguiente:

**Tabla N° 3.1:**

***Cuestionario N° 02: Desempeño Laboral***

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,834	<b>20</b>

**Elaboración propia**

## VARIABLE INDEPENDIENTE: Desarrollo del Personal

### DIMENSIÓN 1: Formación Profesional

Tabla N°4:

*Grado de Instrucción*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	14	16.9	16.9	16.9
	Casi Siempre	6	7.2	7.2	24.1
	Siempre	63	75.9	75.9	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla N°4, se observó que el 75.9% de los trabajadores del FONDECYT que siempre es necesario el grado de instrucción, el 16.9% consideró que algunas veces es necesario y el 7.2% casi siempre es necesario.

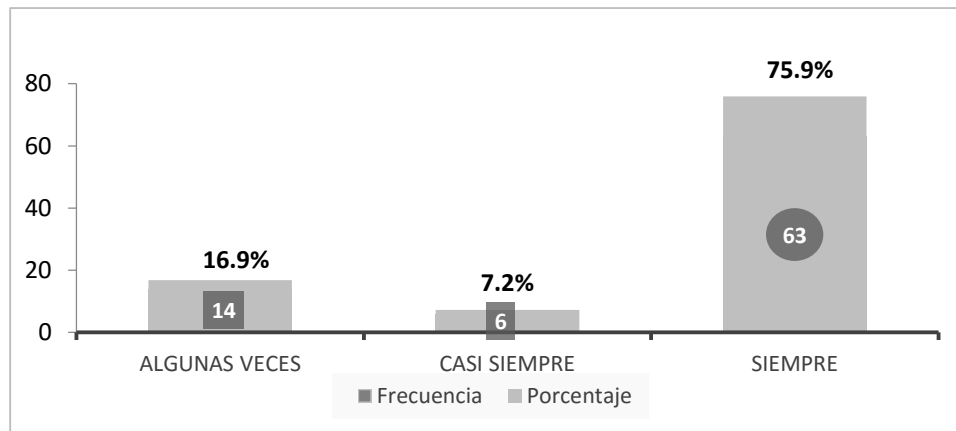


Figura N° 5: Grado de Instrucción

Lo que se observa en la figura N°5, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que siempre el grado de instrucción es necesario para desempeñar sus funciones, porque el personal desempeña sus actividades diarias de acuerdo a sus conocimientos y los pone en práctica.

Tabla N° 5:

*Estudios de Postgrado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>Pocas Veces</b>	14	16.9	16.9	16.9
	<b>Algunas Veces</b>	15	18.1	18.1	34.9
	<b>Casi Siempre</b>	10	12.0	12.0	47.0
	<b>Siempre</b>	44	53.0	53.0	100.0
	<b>Total</b>	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla N°5, se observó que el 53.0% de los trabajadores del FONDECYT respondieron que siempre es necesario para un cargo jefatural estudios de posgrado, y un 18.1% consideró que algunas veces es necesario dicha especialización, mientras que el 16.9% respondieron que solo pocas veces, dando lugar al 12.0% que considera que casi siempre es necesario.

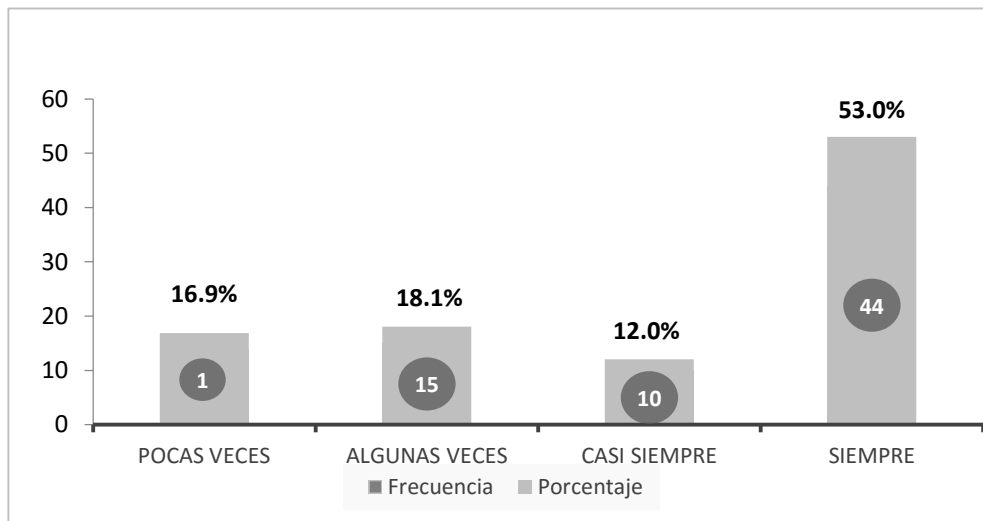


Figura N° 6 – Estudios de Postgrado

Lo que se observa en la Figura N°6, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que siempre es importante tener estudios de posgrado para asumir un cargo jefatural en el FONDECYT, ya que permitiría una mejor ejecución.



Tabla N° 6:  
*Aprendizaje Integral*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	<b>Pocas Veces</b>	13	15.7	15.7	15.7
	<b>Algunas Veces</b>	42	50.6	50.6	66.3
	<b>Casi Siempre</b>	27	32.5	32.5	98.8
	<b>Siempre</b>	1	1.2	1.2	100.0
	<b>Total</b>	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla N°6, se observó que el 50.6% de los trabajadores del FONDECYT respondieron que algunas veces es necesario que el colaborador desarrolle el aprendizaje integral para el mejor desempeño de sus funciones, y un 32.5% consideró que casi siempre se desarrolla dicho indicador, mientras que el 15.7% respondieron que pocas veces se da, dando lugar al 1.2% que considera que siempre es necesario.

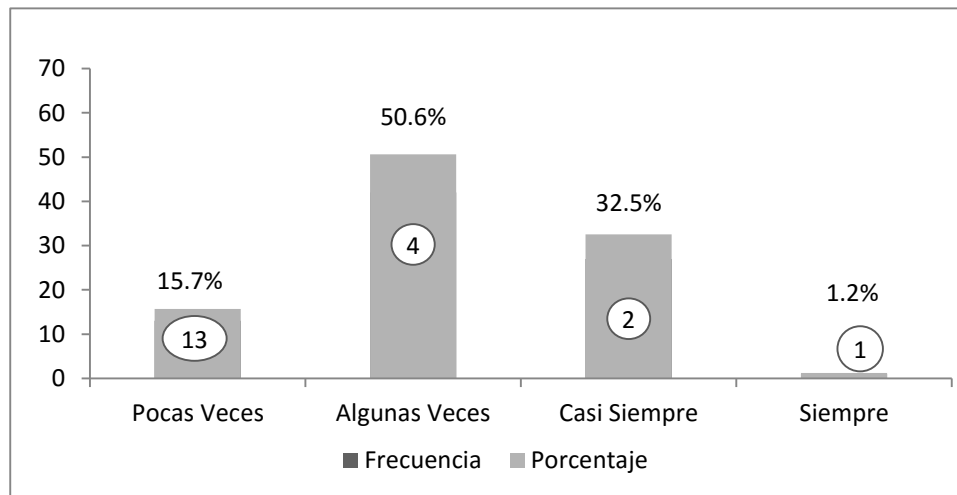


Figura N° 7 – *Aprendizaje Integral*

Lo que se observa en la Figura N°7, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que algunas veces ha desarrollado el aprendizaje integral para el desarrollo de sus funciones dentro de su puesto de trabajo.

Tabla N° 7

*Capacidad de Liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>Pocas Veces</b>	14	16.9	16.9	16.9
	<b>Algunas Veces</b>	39	47.0	47.0	63.9
	<b>Casi Siempre</b>	21	25.3	25.3	89.2
	<b>Siempre</b>	9	10.8	10.8	100.0
	<b>Total</b>	83	100.0	100.0	

**ANÁLISIS**

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla N°7, se observó que el 47.0% respondieron que algunas veces el colaboradores ejerce su capacidad de liderazgo, y un 25.3% consideró que casi siempre se desarrolla dicho indicador, mientras que el 16.9% respondieron que pocas veces se desarrolla, dando lugar al 10.8% que considera que siempre es necesario la capacidad de liderazgo en el FONDECYT.

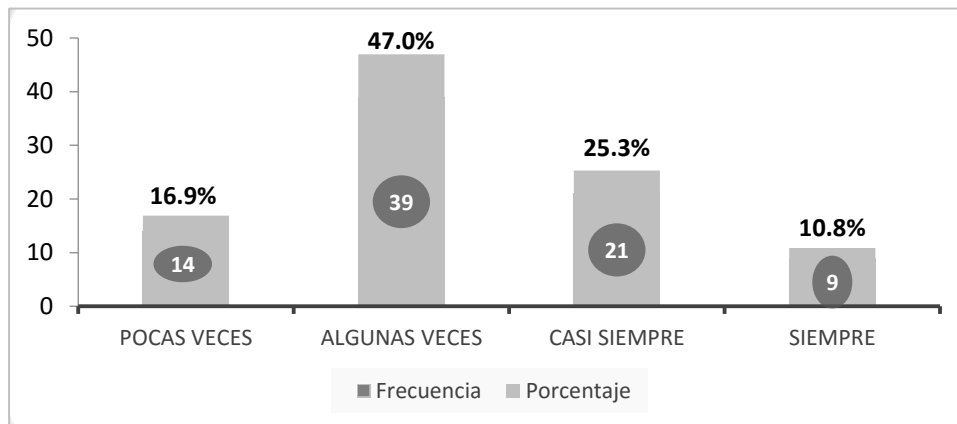


Figura N° 8 – Capacidad de Liderazgo

Lo que se observa en la Figura N°8, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que algunas veces han podido desarrollar su capacidad de liderazgo dentro de los cargos que ocupan en el FONDECYT.

Tabla N° 8:

*Habilidades Gerenciales*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	<b>Pocas Veces</b>	14	16.9	16.9	16.9
	<b>Algunas Veces</b>	46	55.4	55.4	72.3
	<b>Casi Siempre</b>	23	27.7	27.7	100.0
	<b>Total</b>	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla N°8, se observó que el 55.4% respondieron que algunas veces ejercen las habilidades gerenciales, y un 27.7% consideró que casi siempre se desarrolla dicha habilidad, mientras que el 16.9% respondieron que pocas veces se desarrolla las habilidades gerenciales en los colaboradores del FONDECYT.

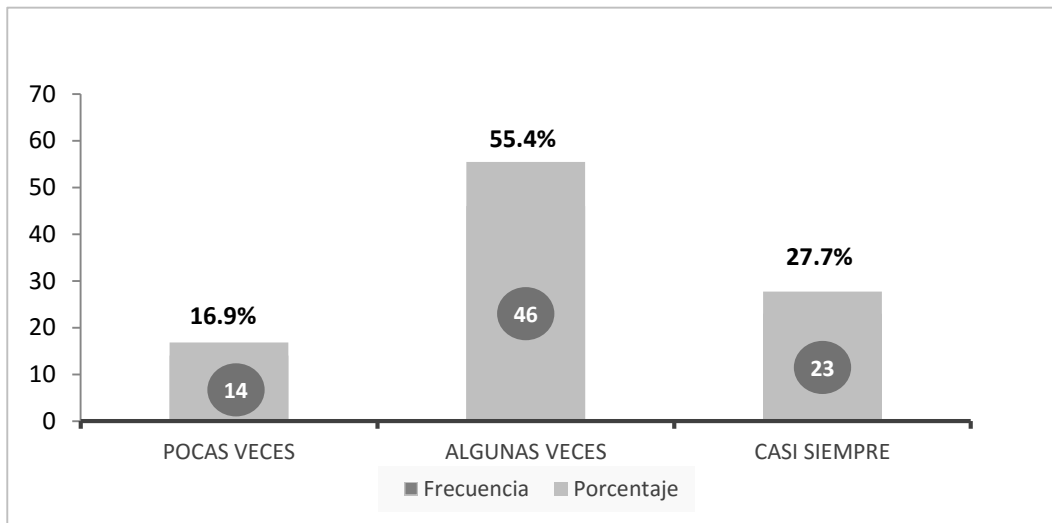


Figura N° 9 – Habilidades Gerenciales

Lo que se observa en la Figura N°9, que los colaboradores del FONDECYT, consideran que algunas veces han podido desarrollar sus habilidades gerenciales en las diferentes, unidades de línea y de apoyo, de igual manera en las Áreas dentro del FONDECYT.

## DIMENSIÓN 2: CAPACITACIÓN

Tabla N°9:

### *Instrucción Especializada*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>Pocas Veces</b>	27	32.5	32.5	32.5
	<b>Algunas Veces</b>	27	32.5	32.5	65.1
	<b>Casi Siempre</b>	29	34.9	34.9	100.0
	<b>Total</b>	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla N°9, se observó que el 34.9% respondieron que casi siempre los colaboradores reciben una instrucción especializada, y un 32.5% consideró que algunas veces recibe dicha especialización, y un 32.5% respondieron que pocas veces, haciendo un breve análisis demostramos que si reciben especialización que ayude a realizar ciertos trabajos específicos, no existe mucha diferencia entre indicadores.

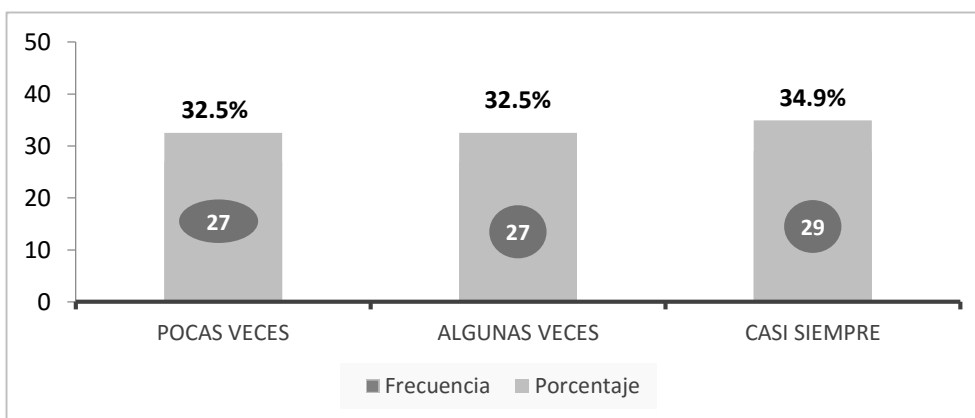


Figura N° 10 – Instrucción Especializada

Lo que se observa en la Figura N°10, que los colaboradores del FONDECYT, consideran que casi siempre reciben instrucción especializada, que ayuda a desempeñar mejor sus funciones, porque tienen un alto nivel de conocimientos.

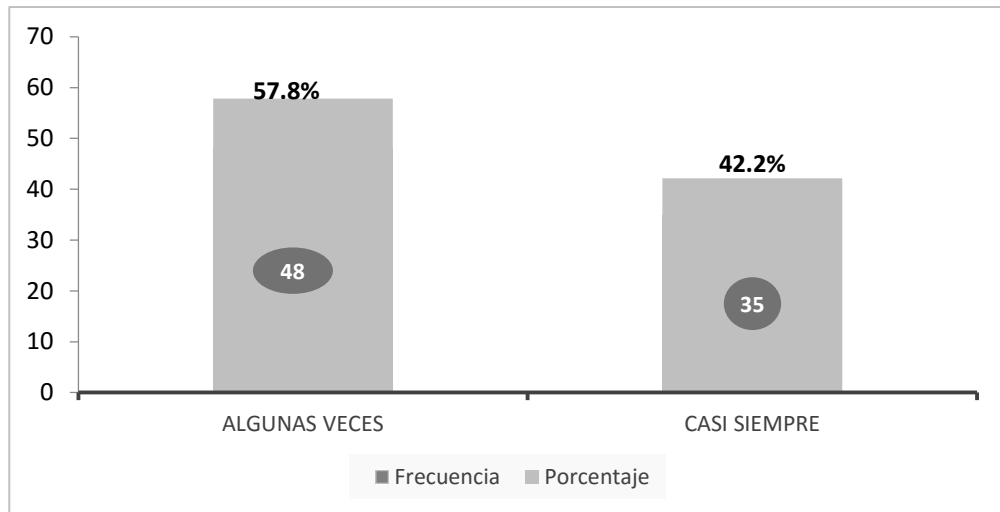
Tabla N° 10:

*Desarrollo de Habilidades*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	48	57.8	57.8	57.8
	Casi Siempre	35	42.2	42.2	100.0
	<b>Total</b>	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido en la **Tabla N°10**, se observó que el 57.8% respondieron que algunas veces el FONDECYT impulsa a desarrollar sus habilidades, y un 42.2% consideró que casi siempre puede desarrollar dichas habilidades y se ve reflejado en la ejecución anual, a mejor ejecución mejor productividad de los colaboradores.



*Figura N° 11: Desarrollo de Habilidades*

Lo que se observa en la Figura N°11, que los colaboradores del FONDECYT, consideran que algunas veces el FONDECYT impulsa el desarrollo de habilidades dentro de sus Oficinas y dentro de la Entidad.

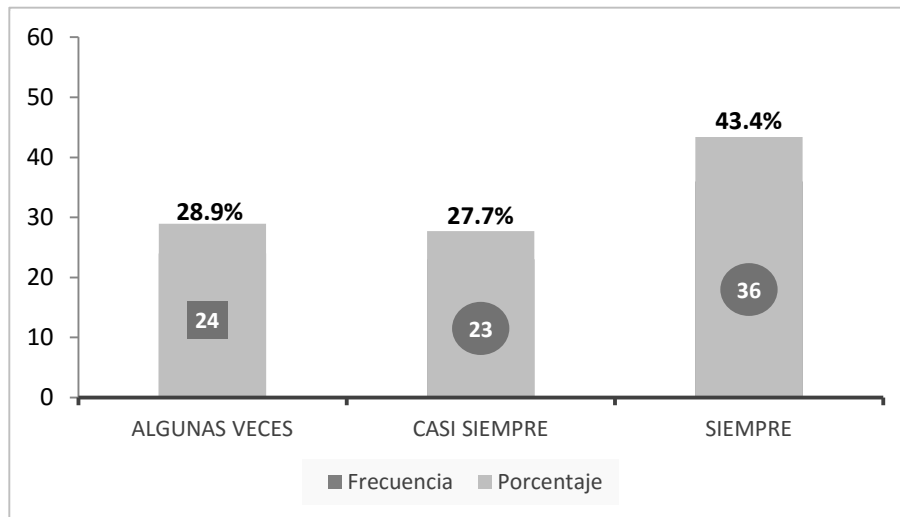
Tabla N° 11:

*Desarrollo de Actitudes*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	<b>Algunas Veces</b>	24	28.9	28.9	28.9
	<b>Casi Siempre</b>	23	27.7	27.7	56.6
	<b>Siempre</b>	36	43.4	43.4	100.0
	<b>Total</b>	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla N°11, se observó que el 43.4% respondieron que siempre es importante un desarrollo de actitudes, y un 28.9% consideró que algunas veces se emplea mejor el desarrollo de actitudes, y un 27.7% respondieron que casi siempre desarrollan sus actitudes de manera positiva en relación a sus compañeros.



*Figura N° 12 – Desarrollo de Actitudes*

Lo que se observa en la Figura N°12, que los colaboradores del FONDECYT, consideran que siempre desarrollan las actitudes frente a los colaboradores del FONDECYT, y su interrelación positiva.

Tabla N° 12:

*Desarrollo de Conceptos*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	<b>Algunas Veces</b>	34	41.0	41.0	41.0
	<b>Casi Siempre</b>	49	59.0	59.0	100.0
	<b>Total</b>	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla N°12, se observó que el 59.0% respondieron que casi siempre el FONDECYT promueve el desarrollo de conceptos, y un 41.0% consideró que algunas veces lo promueve y su visión para un mejor desempeño.

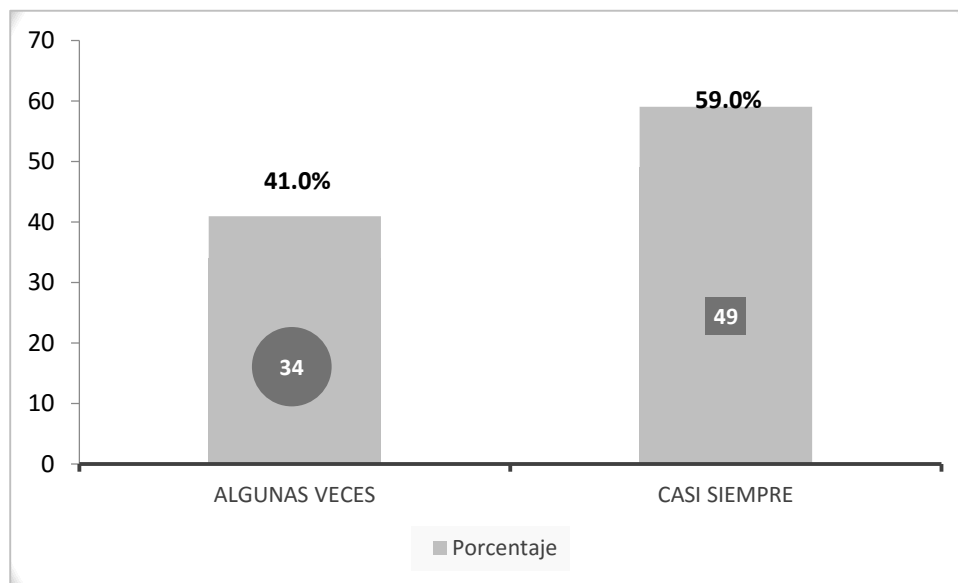


Figura N° 13 – Desarrollo de Conceptos

Lo que se observa en la Figura N°13, que los colaboradores del FONDECYT, consideran que casi siempre promueven su desarrollo de conceptos para que amplíen su visión para un mejor desempeño de los colaboradores.

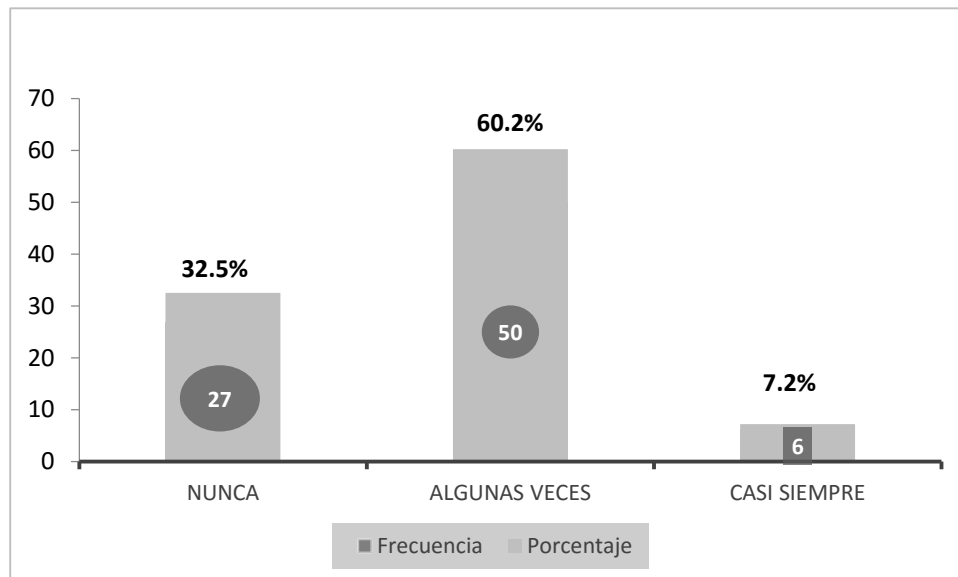
Tabla N° 13:

*Mentoring*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>Nunca</b>	27	32.5	32.5	32.5
	<b>Algunas Veces</b>	50	60.2	60.2	92.8
	<b>Casi Siempre</b>	6	7.2	7.2	100.0
	<b>Total</b>	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla N°13, se observó que el 60.2% respondieron que algunas veces existe el mentoring en el FONDECYT es importante un desarrollo de actitudes, y un 32.5% consideró que nunca se emplea el mentoring en la entidad, y un 7.2% respondieron que casi siempre desarrollan esos procesos de instrucción y de guía entre compañeros de trabajo



*Figura N° 14: Mentoring*

Lo que se observa en la Figura N°13, que los colaboradores del FONDECYT, consideran que algunas veces en el FONDECYT existe el mentoring (Proceso en el cual un empleado con más experiencia enseña, aconseja y guía al colaborador nuevo en su desarrollo).



### DIMENSIÓN 3: LÍNEA DE CARRERA

Tabla N° 14:

*Crecimiento Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	16.9	16.9	16.9
	Pocas Veces	10	12.0	12.0	28.9
	Algunas Veces	36	43.4	43.4	72.3
	Siempre	23	27.7	27.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla N°14, se observó que el 43.4% de los trabajadores del FONDECYT respondieron que alguna vez ha crecido profesionalmente y un 27.7% consideró que siempre se desarrolla dicho indicador, mientras que el 16.9% respondieron que nunca se da, dando lugar al 12% que considera que pocas veces ha crecido profesionalmente.

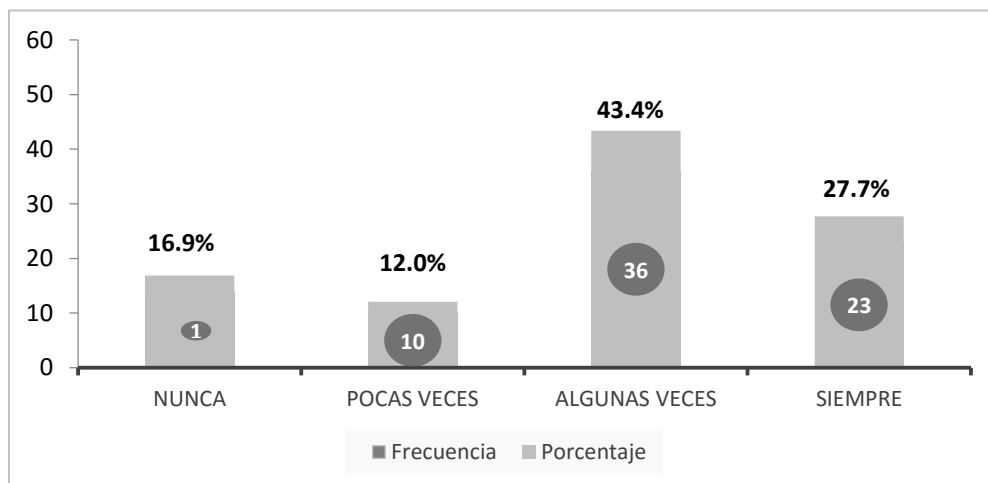


Figura N° 15: *Crecimiento Profesional*

Lo que se observa en la Figura N°15, que los colaboradores del FONDECYT, consideran que algunas veces han crecido profesionalmente en la entidad durante el tiempo de trabajo.

Tabla N° 15:

*Progresión en la Carrera*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>Nunca</b>	39	47.0	47.0	47.0
	<b>Pocas Veces</b>	21	25.3	25.3	72.3
	<b>Casi Siempre</b>	23	27.7	27.7	100.0
	<b>Total</b>	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla N°15, se observó que el 47% respondieron que nunca la entidad le ha brindado la oportunidad de formar parte de la progresión en la carrera, y un 27.7% consideró que casi siempre y un 25.3% respondieron pocas veces han tenido la oportunidad formar parte de los ascensos.

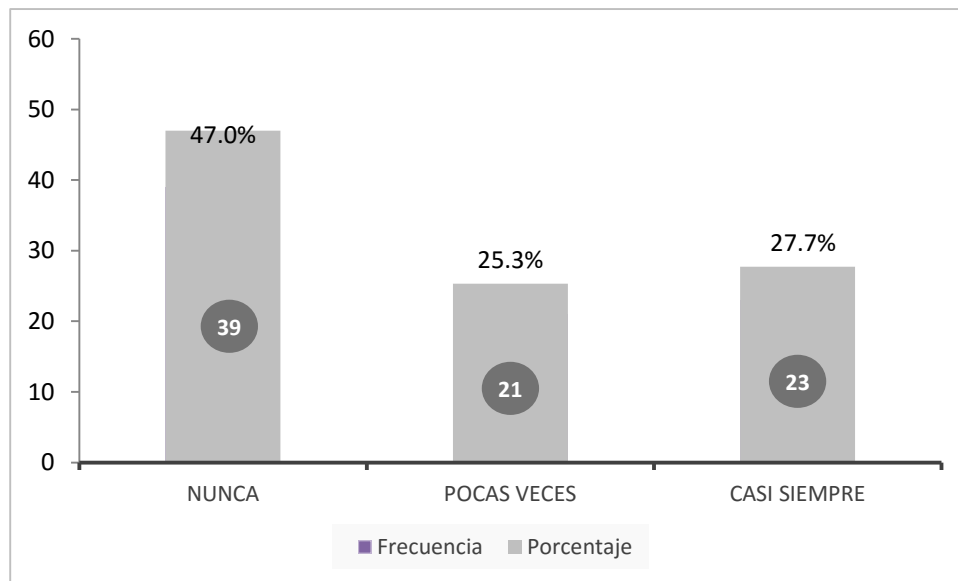


Figura N° 16: Progresión en la Carrera

Lo que se observa en la Figura N°16, que los colaboradores del FONDECYT, consideran que nunca el FONDECYT, le ha brindado la oportunidad de formar parte de la progresión en la carrera (ascensos), considerando las limitaciones en la normativa para los que se encuentran bajo el régimen laboral 728, y esta pregunta está más enfocada a los CAS.

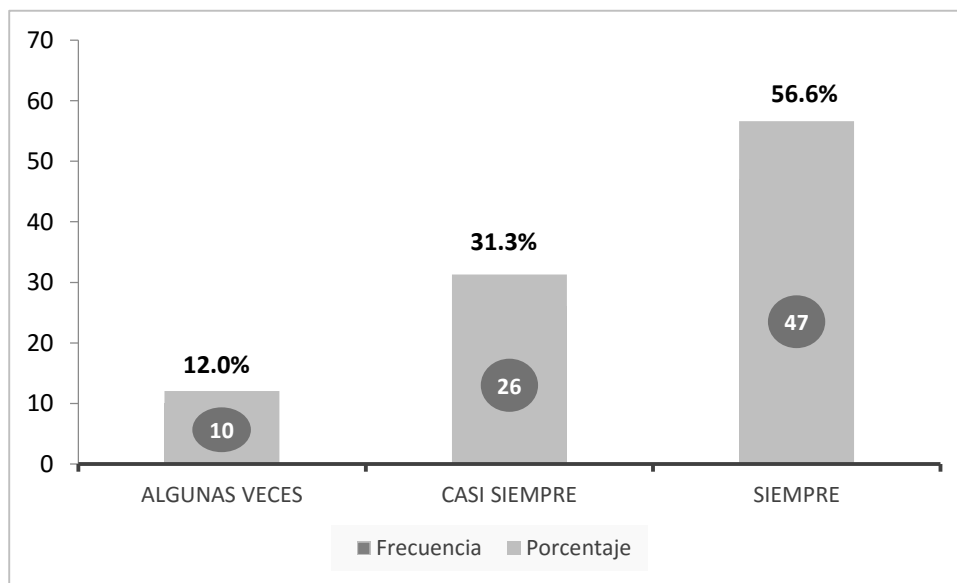
Tabla N° 16:

*Proactividad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>Algunas Veces</b>	10	12.0	12.0	12.0
	<b>Casi Siempre</b>	26	31.3	31.3	43.4
	<b>Siempre</b>	47	56.6	56.6	100.0
	<b>Total</b>	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla N°16, se observó que el 56.6% respondieron que siempre son proactivos en sus funciones, mientras que el 31.3% respondieron que casi siempre y el 12% respondieron que algunas veces son proactivos en sus funciones dentro de la entidad.



*Figura N° 17: Proactividad*

Lo que se observa en la Figura N°17, que los colaboradores del FONDECYT, consideran que siempre son proactivos en sus funciones dentro de la entidad, y considerando las funciones que realizan.

Tabla N° 17:

*Orientación en la Carrera*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>Pocas Veces</b>	16	19.3	19.3	19.3
	<b>Casi Siempre</b>	44	53.0	53.0	72.3
	<b>Siempre</b>	23	27.7	27.7	100.0
	<b>Total</b>	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla N°17, se observó que el 53% respondieron que casi siempre que es necesario tener definida su orientación de carrera, mientras que el 27.7% respondieron que siempre es necesario dicho indicador y el 19.3% considera que pocas veces es necesario tener definido su orientación de carrera.

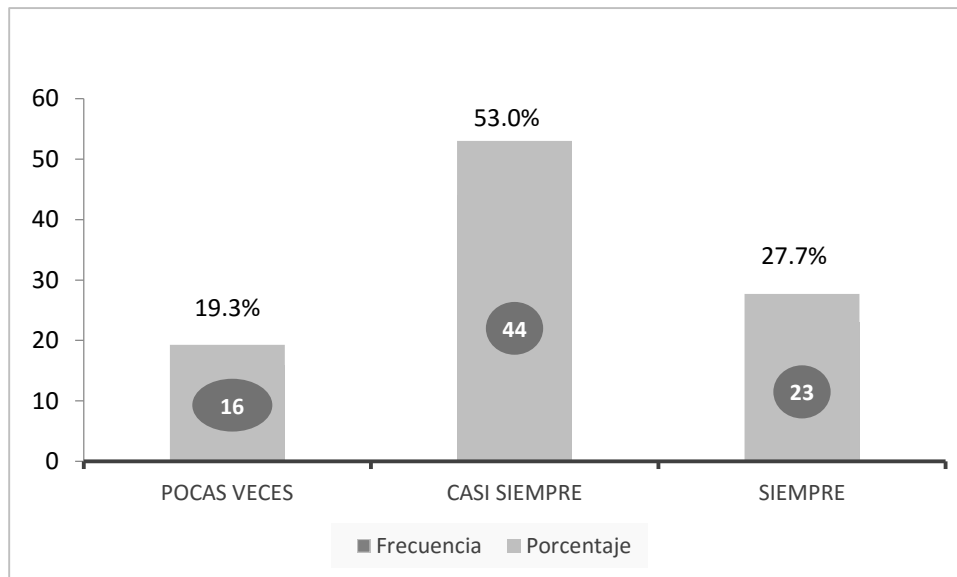


Figura N° 18: Orientación en la Carrera

Lo que se observa en la N°18, que los colaboradores del FONDECYT, consideran que casi siempre es necesario tener definida su orientación de carrera (aspiraciones para su carrera, incluye puesto y actual interés) en la entidad y su propio crecimiento profesional.

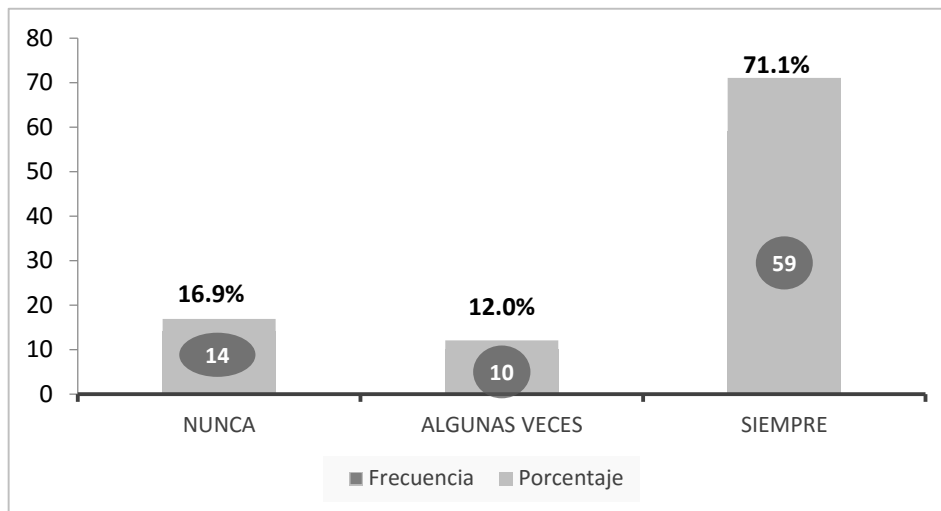
Tabla N° 18:

*Evaluación del Desempeño*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>Nunca</b>	14	16.9	16.9	16.9
	<b>Algunas Veces</b>	10	12.0	12.0	28.9
	<b>Siempre</b>	59	71.1	71.1	100.0
	<b>Total</b>	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido en la **Tabla N°18**, se observó que el 71.1% respondieron que siempre la evaluación del desempeño le ayuda a medir sus habilidades en la entidad, mientras que el 16.9% respondieron que nunca y el 12% respondieron que algunas veces consideran que dicho indicador le ayuda a medir sus habilidades en la entidad.



*Figura N° 19: Evaluación del Desempeño*

Lo que se observa en la Figura N°19, que los colaboradores del FONDECYT, consideran que siempre la evaluación del desempeño le ayuda a medir sus habilidades en la entidad.

## VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral

### DIMENSIÓN 1: Competencias

Tabla N° 19:

*Conocimientos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	29	34.9	34.9	34.9
	Siempre	54	65.1	65.1	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido de la **Tabla N°19**, se observó que el 65% respondieron que siempre tienen los conocimientos necesarios para asumir las tareas propias de su puesto y el 34.9% respondieron que casi siempre.

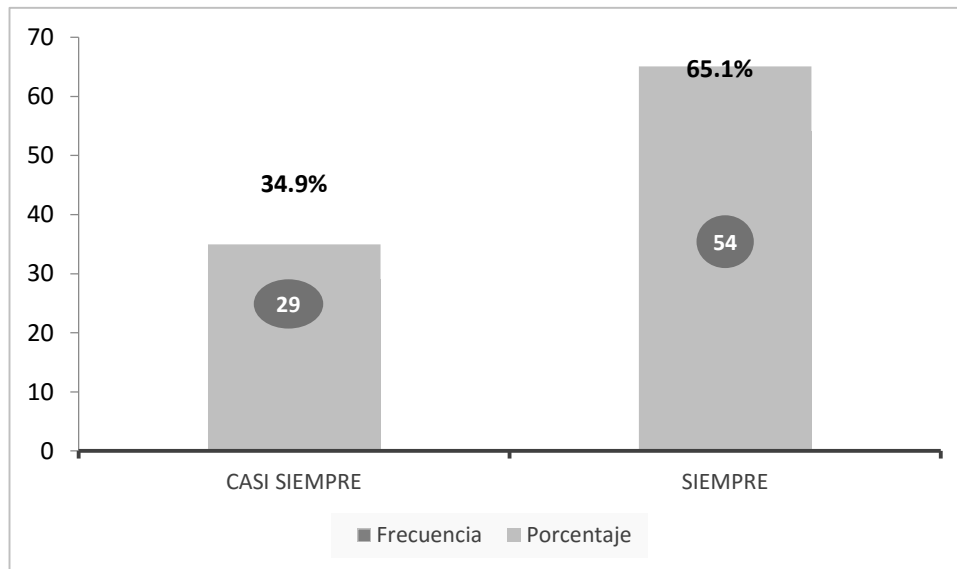


Figura N° 20: Conocimientos

Lo que se observa en la figura N°20, que los colaboradores del FONDECYT, consideran que siempre están preparados ya que poseen los conocimientos necesarios para asumir las tareas propias de sus funciones.

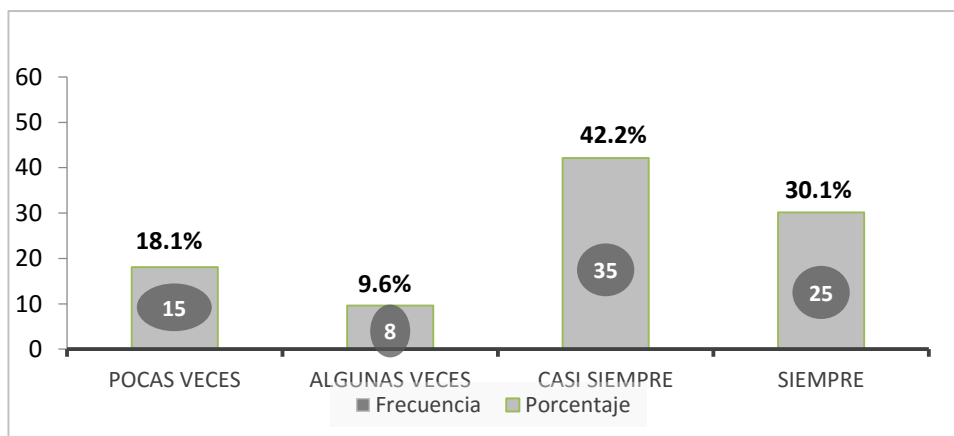
**Tabla N° 20:**

*Nivel de Comunicación*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Pocas Veces	15	18.1	18.1	18.1
	Algunas Veces	8	9.6	9.6	27.7
	Casi Siempre	35	42.2	42.2	69.9
	Siempre	25	30.1	30.1	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido de la Tabla N°20, se observó que el 42.2% respondieron que casi siempre sus jefes tienen suficiente nivel de comunicación para conducir al personal que tienen a cargo y el 30.1% respondieron que siempre se desarrolla la comunicación fluida, mientras que el 18,1% consideraron que pocas veces se lleva a cabo dicho indicador, dando lugar al 9.6% que consideran que algunas veces.



*Figura N° 21: Nivel de Comunicación*

Lo que se observa en la Figura N°21, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que casi siempre los jefes tienen suficiente nivel de comunicación para conducir al personal que tienen a cargo y que exista una mejor interrelación (jefe empleado – empleado jefe)

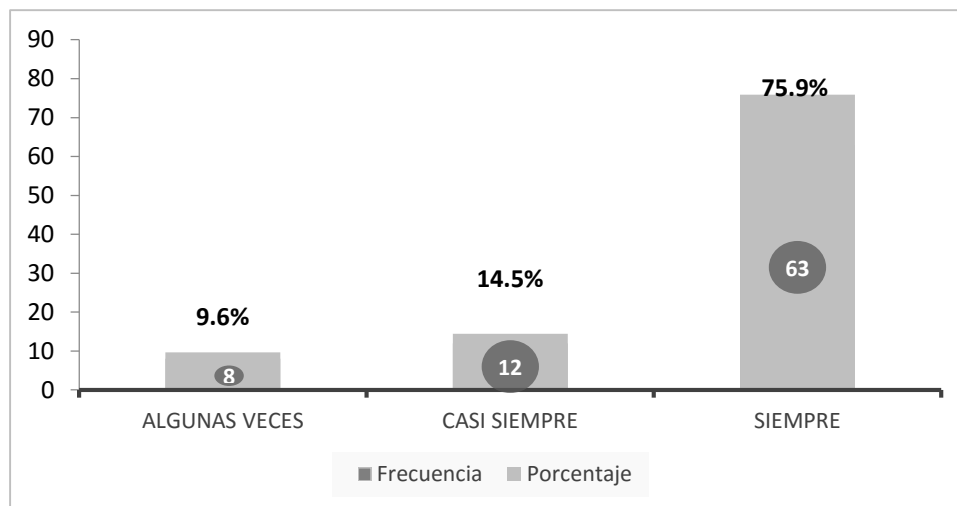
Tabla N° 21:

*Calidad de Servicio*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Algunas Veces	8	9.6	9.6	9.6
	Casi Siempre	12	14.5	14.5	24.1
	Siempre	63	75.9	75.9	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido de la Tabla N°21, se observó que el 75.9% siempre brinda una buena calidad de servicio, el 14.5% respondió que casi siempre y 9.6% respondió que algunas veces brindan buena calidad de servicio.



*Figura N° 22: Calidad de Servicio*

Lo que se observa en la Figura N°22, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que siempre brindan una buena calidad de servicio en la entidad, ya que todos los trabajadores tienen una relación directa con las personas que externas y sus mismos compañeros.



Tabla N° 22:

*Destreza*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Algunas Veces	8	9.6	9.6	9.6
	Casi Siempre	53	63.9	63.9	73.5
	Siempre	22	26.5	26.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido de la Tabla N°22, se observó que el 63.9% consideran que casi siempre la destreza con la que realiza sus actividades diarias permiten lograr objetivos en la entidad, mientras que el 26.5% respondieron que siempre y el 9.6% respondieron que algunas veces consideran dicho indicador para lograr los objetivos en la entidad.

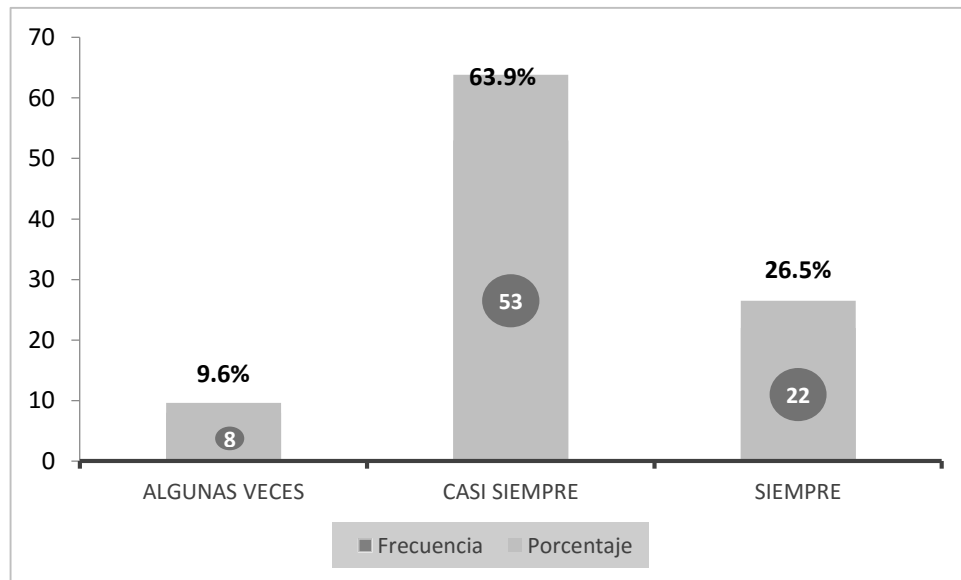


Figura N° 23: Destreza

Lo se observa en la Figura N°23, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que casi siempre la destreza con la que realiza sus actividades diarias permiten lograr objetivos personales y dentro de la entidad.

Tabla N° 23:

*Potencial del Desarrollo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Algunas Veces	23	27.7	27.7	27.7
	Casi Siempre	39	47.0	47.0	74.7
	Siempre	21	25.3	25.3	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido de la Tabla N°23, se observó que el 47% consideraron que casi siempre las capacitaciones que han recibido en FONDECYT han potenciado su desarrollo dentro de su área de trabajo. Por otro lado el 27.7% respondieron que algunas veces y el 25.3% respondieron que casi siempre las capacitaciones recibidas han potenciado su desarrollo.

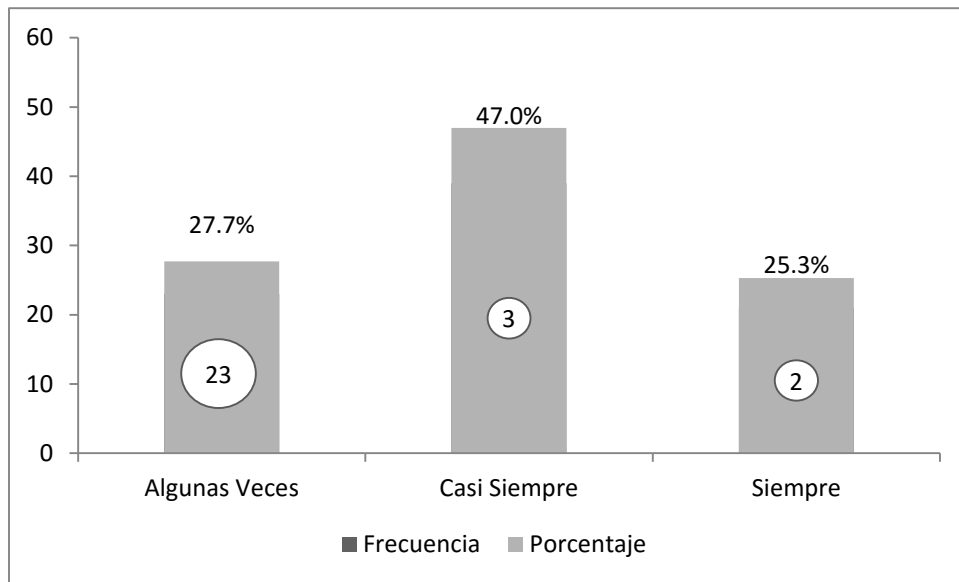


Figura N° 24 – Potencial del Desarrollo

Lo que se observa en la Figura N°24, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que casi siempre las capacitaciones que han recibido en el FONDECYT han potenciado su desarrollo dentro de su área de trabajo.

## DIMENSIÓN N° 2: COMPROMISO LABORAL

Tabla N° 24:

### Motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	18.1	18.1	18.1
	Algunas Veces	8	9.6	9.6	27.7
	Casi Siempre	34	41.0	41.0	68.7
	Siempre	26	31.3	31.3	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido de la Tabla N°24, se observó que el 41% consideraron que casi siempre su nivel de motivación le ayuda a desarrollar mejor sus funciones en la entidad. Por otro lado el 31.3% consideran que siempre, mientras el 18.1% considera que nunca y por último el 9.6% considera que algunas veces el nivel de motivación le ayuda en sus funciones en la entidad.

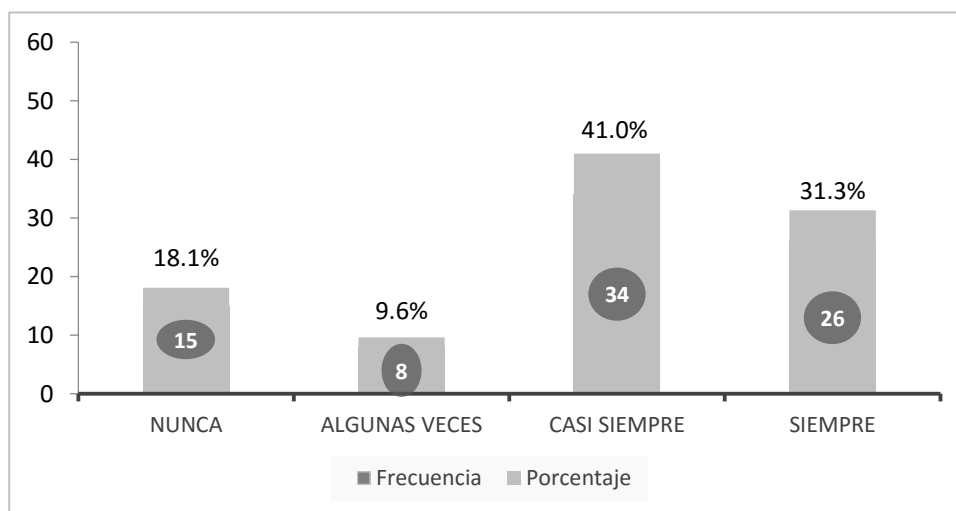


Figura N° 25: Motivación

Lo que se observa en la Figura N°24, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que casi siempre su nivel de motivación les ayuda a desarrollar mejor sus funciones en la entidad.

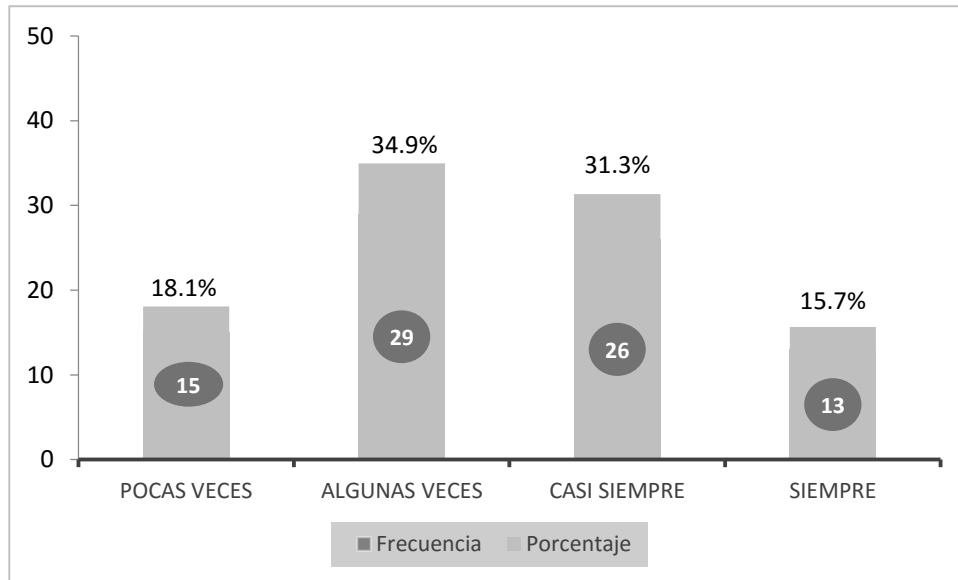
Tabla N° 25:

*Trabajo en Equipo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Pocas Veces	15	18.1	18.1	18.1
	Algunas Veces	29	34.9	34.9	53.0
	Casi Siempre	26	31.3	31.3	84.3
	Siempre	13	15.7	15.7	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido de la Tabla N°25, se observó que el 34.9% consideraron que algunas veces la entidad fomenta el trabajo en equipo, el 31.3% considera que casi siempre, mientras que 18.1% considera que en FONDECYT no se fomenta el trabajo en equipo y por otro lado el 15.7% considera que siempre se lleva a cabo dicho indicador en la entidad.



*Figura N° 26 – Trabajo en Equipo*

Lo que se observa en la Figura N°26, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que algunas veces el FONDECYT fomenta el trabajo en equipo, porque se desempeña talleres de integración que ayuda al personal a interrelacionarse.

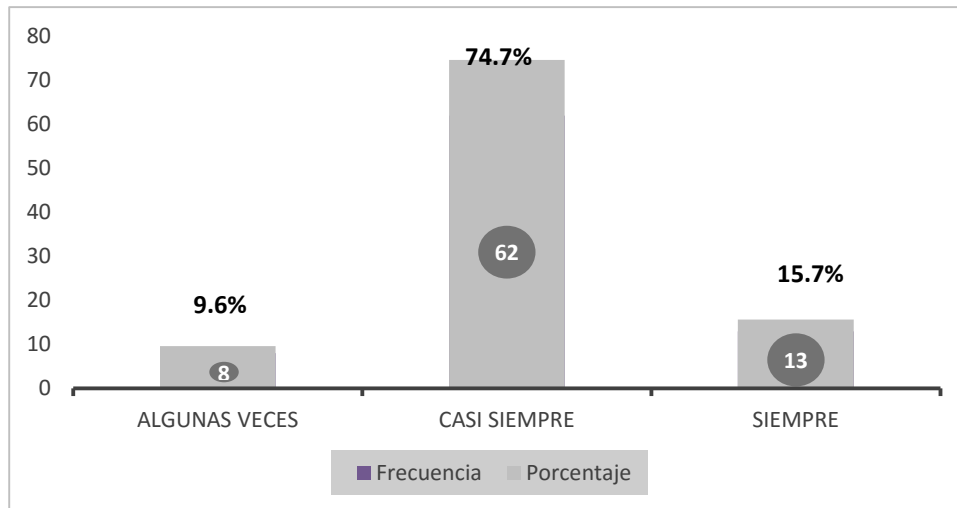
Tabla N° 26:

*Productividad*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Algunas Veces	8	9.6	9.6	9.6
	Casi Siempre	62	74.7	74.7	84.3
	Siempre	13	15.7	15.7	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

**Elaboración Propia**

De acuerdo al resultado obtenido de la **Tabla N°25**, se observó que el 74.7% consideraron que su nivel de productividad permite alcanzar los objetivos en FONDECYT, por otro lado el 15.7% consideran que siempre y el 9.6% consideran que algunas veces dicho indicador permite alcanzar los objetivos en la entidad



*Figura N° 27: Productividad*

Lo que se observa en la Figura N°27, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que casi siempre su nivel de productividad permite alcanzar los objetivos en la entidad, y reconoce el potencial de los colaboradores.

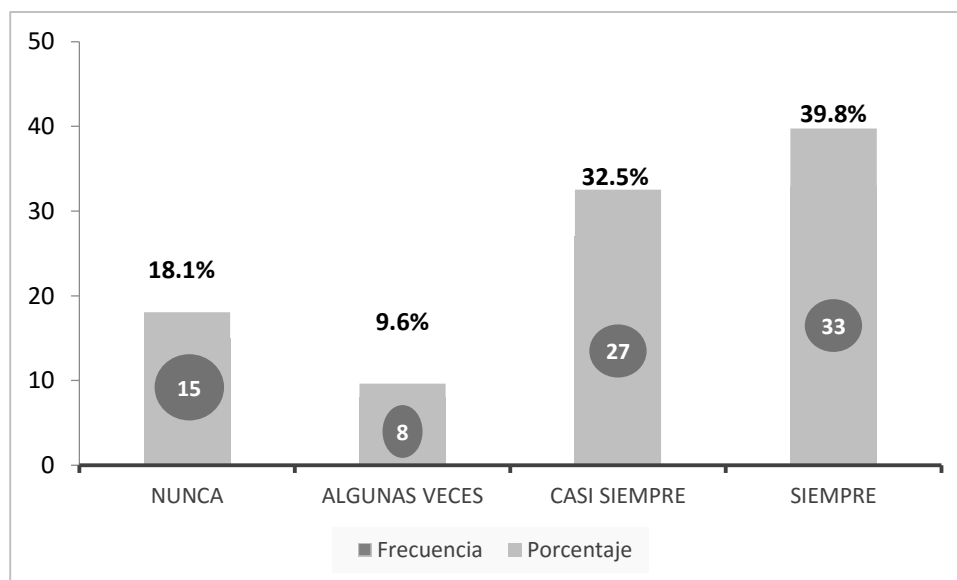
Tabla N° 27:

*Responsabilidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	18.1	18.1	18.1
	Algunas Veces	8	9.6	9.6	27.7
	Casi Siempre	27	32.5	32.5	60.2
	Siempre	33	39.8	39.8	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

**Elaboración Propia**

**De acuerdo al resultado obtenido de la Tabla N°27**, se observó que el 39.8% consideraron que siempre su jefe tiene en cuenta su nivel de responsabilidad en su evaluación de desempeño, el 32.5% consideran que se lleva a cabo casi siempre, mientras que el 18.1% considera que nunca y solo el 9.6% considera que algunas veces.



**Figura N° 28: Responsabilidad**

Lo que se observa en la Figura N°28, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que siempre su jefe tiene en cuenta su nivel de responsabilidad y eso se puede medir en la evaluación de desempeño.

Tabla N° 28:

*Rendimiento*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Pocas Veces	15	18.1	18.1	18.1
	Algunas Veces	8	9.6	9.6	27.7
	Casi Siempre	27	32.5	32.5	60.2
	Siempre	33	39.8	39.8	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido de la Tabla N°28, se observó que el 39.8% consideraron que siempre su rendimiento es una pieza fundamental para la entidad, el 32.5% consideran que se lleva a cabo casi siempre, mientras que el 18.1% considera que pocas veces y el 9.6% considera que algunas veces.

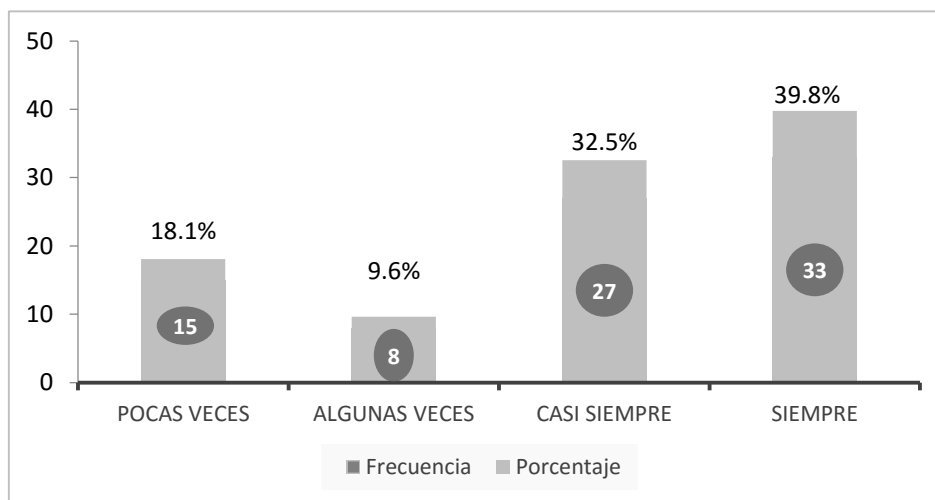


Figura N° 29 – Rendimiento

Lo que se observa en la Figura N°29, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que siempre su rendimiento es una pieza fundamental para la entidad, y se considera así porque se logra posicionar al FONDECYT en un lugar importante en la comunidad científica en el Perú.

### DIMENSIÓN 3: SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla N° 29:

#### *Recompensas*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Algunas Veces	9	10.8	10.8	10.8
	Casi Siempre	28	33.7	33.7	44.6
	Siempre	46	55.4	55.4	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido de la Tabla N°29, se observó que el 55.4% consideraron que siempre su trabajo merece mayores recompensas no solo económicas sino profesionales, mientras que el 33.7% considera que casi siempre y el 10.8% respondieron que algunas veces.

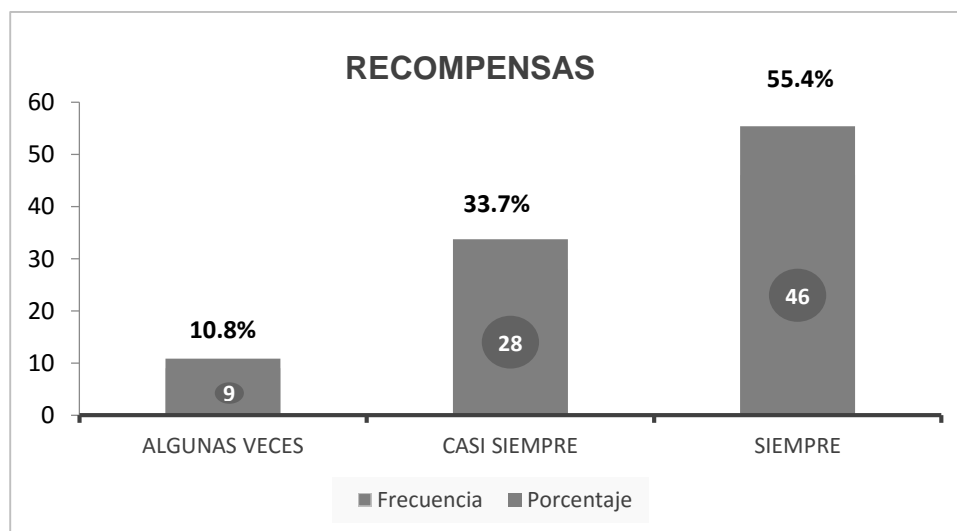


Figura N° 30: *Recompensas*

Lo que se observa en la Figura N°30, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que siempre su trabajo merece mayores recompensas no solo económicas sino a nivel profesional.



Tabla N° 30:  
*Estabilidad Laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	28	33.7	33.7	33.7
	Casi Siempre	8	9.6	9.6	43.4
	Siempre	47	56.6	56.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido de la **Tabla N°30**, se observó que el 56.6% consideraron que siempre la estabilidad laboral mejora su desempeño en la entidad, mientras que el 33.7% respondieron que algunas veces y dando lugar solo al 9.6% respondieron que casi siempre.

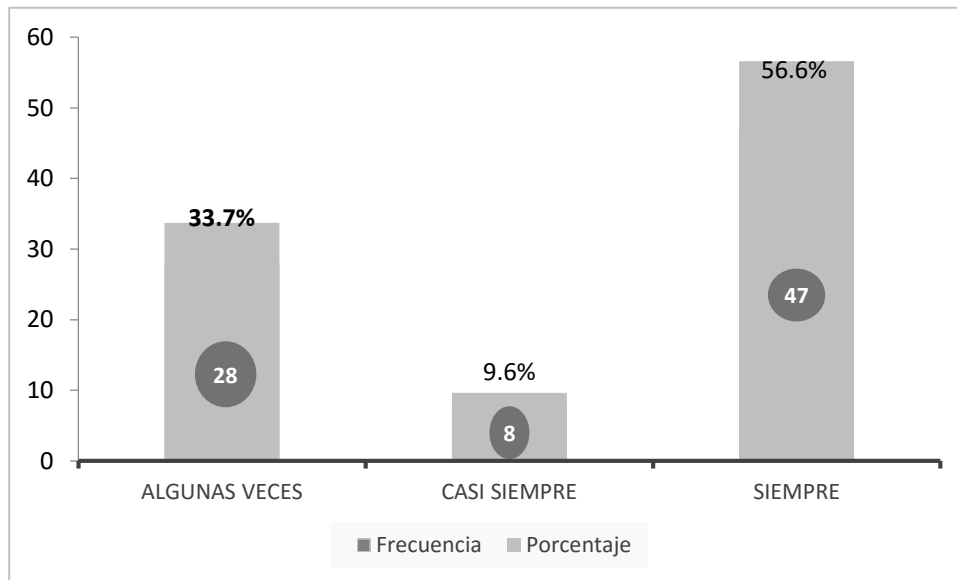


Figura N° 31: *Estabilidad Laboral*

Lo que se observa en la Figura N°31, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que siempre la estabilidad laboral mejora su desempeño en la entidad.

Tabla N° 31:  
*Condiciones de Trabajo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Algunas Veces	32	38.6	38.6	38.6
	Casi Siempre	32	38.6	38.6	77.1
	Siempre	19	22.9	22.9	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido de la **Tabla N°31**, se observó que el 38.6% consideraron que algunas veces las condiciones de trabajo son óptimas para desempeñar sus funciones dentro de la entidad, igualmente el 38.6% consideraron que casi siempre y el 22.9% respondieron que siempre.

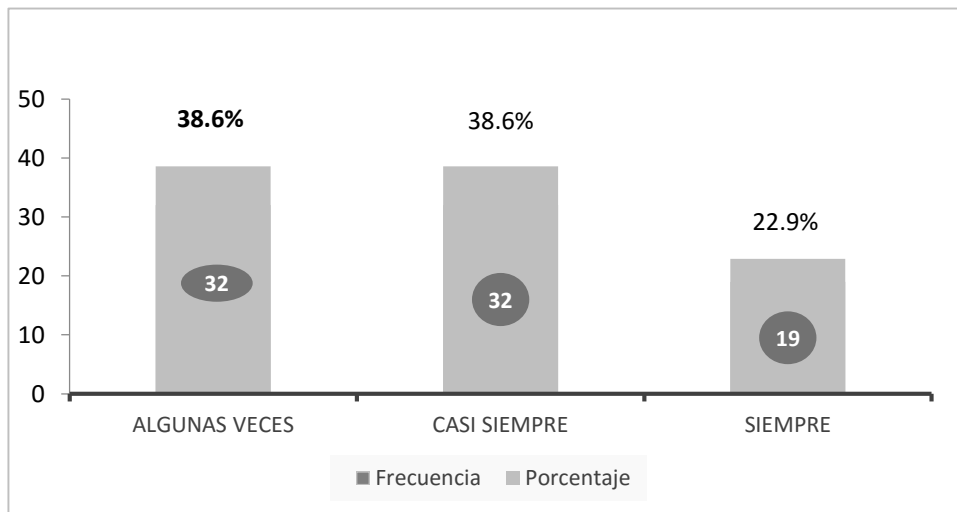


Figura N° 32 – *Condiciones de Trabajo*

Lo que se observa en la Figura N°32, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que casi siempre y algunas veces las condiciones de trabajo son óptimas para desempeñar sus funciones dentro de la entidad.

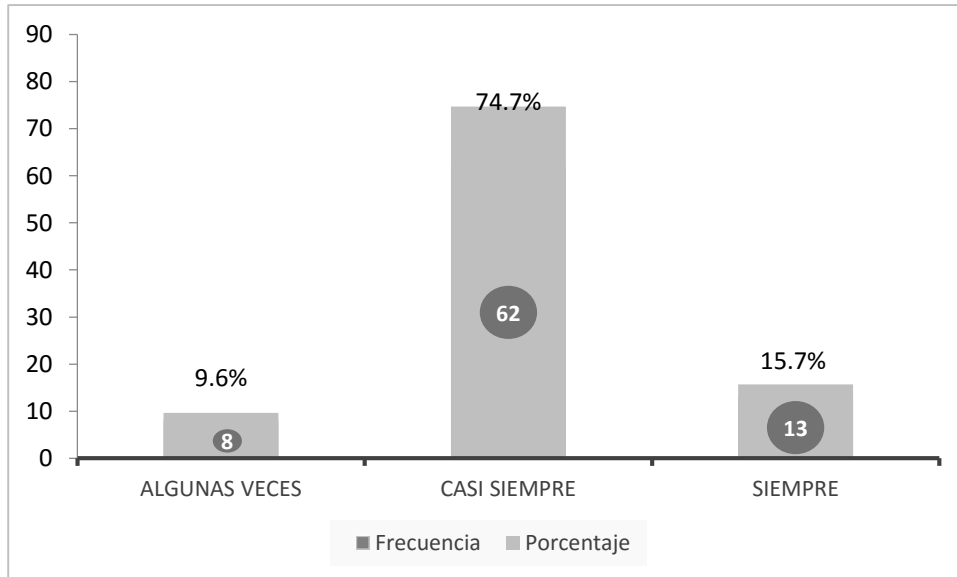
Tabla N° 32:

*Percepción Laboral*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Algunas Veces	8	9.6	9.6	9.6
	Casi Siempre	62	74.7	74.7	84.3
	Siempre	13	15.7	15.7	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido de la Tabla N°32, se observó que el 74.7% consideraron que casi siempre la percepción laboral y en qué nivel incide en su satisfacción laboral, y el 15.7% consideraron que siempre se da este indicador y el 9.6% respondieron que algunas veces.



*Figura N° 33: Percepción Laboral*

Lo que se observa en la Figura N°33, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que casi siempre la percepción laboral incide en su satisfacción laboral.

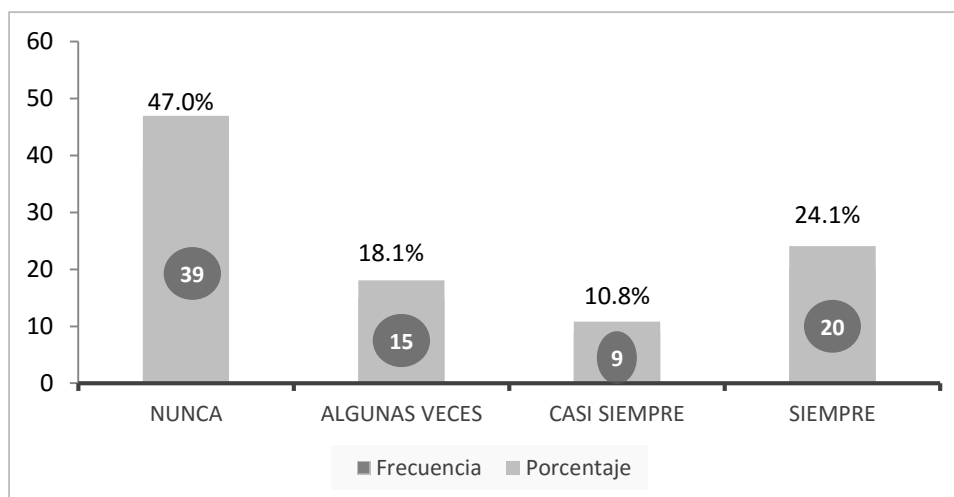
Tabla N° 33:

*Beneficios*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	39	47.0	47.0	47.0
	Algunas Veces	15	18.1	18.1	65.1
	Casi Siempre	9	10.8	10.8	75.9
	Siempre	20	24.1	24.1	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Elaboración Propia

De acuerdo al resultado obtenido de la Tabla N°33, se observó que el 47% consideraron que nunca reciben beneficios adicionales a su remuneración. Por otro lado el 24.1% respondieron que siempre, mientras el 18.1% respondieron que algunas veces y el 10.8% respondieron que casi siempre.



*Figura N° 34: Beneficios*

Lo que se observa en la Figura N°34, es que los trabajadores del FONDECYT, consideran que nunca reciben beneficios (Aguinaldos, CTS, asignación por tiempo de servicios) adicionales a su remuneración, si bien es cierto los del régimen 728 son los que tienen mayores beneficios que han sido ganados por el tiempo de servicio, ellos exigen mejoras salariales, y en el caso de los CAS no reciben casi ningún beneficio adicional a su remuneración mensual.

## 5.2 Prueba de Hipótesis.

Para lograr realizar la tabulación, análisis e interpretación de los datos recopilados se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS 22.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,907	300

A continuación se analiza la distribución de los datos para determinar si se ajustan a la normalidad

**Tabla N° 34:**

### Prueba de normalidad

#### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Desarrollo del Personal	Desempeño Laboral
N		83	83
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	3,14	3,47
	Desviación típica	1,507	1,595
Diferencias más extremas	Absoluta	,222	,353
	Positiva	,222	,216
	Negativa	-,197	-,353
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,022	3,217
Sig. asintót. (bilateral)		,001	,000

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

En la tabla se observa que al analizar los datos de las variables desarrollo personal y desempeño laboral no responden a una distribución normal.

## A. Hipótesis General

**H1:** Existe influencia positiva entre el Desarrollo del Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores del FONDECYT.

**H0:** No existe influencia positiva entre el Desarrollo del Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores del FONDECYT.

Tabla N° 35:

**Correlación de la Hipótesis General, influencia entre el Desarrollo del Personal y el Desempeño Laboral**

			<b>Correlaciones</b>	
			<b>Desarrollo del Personal</b>	<b>Desempeño Laboral</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Desarrollo del Personal</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,444**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	<b>Desempeño Laboral</b>	Coeficiente de correlación	,444**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

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

### Prueba de Correlación Rho Spearman

En la tabla se aprecia que con una significancia del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se deja evidencia empírica que el desarrollo del personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016.

### Hipótesis Específica 1

**H1:** Existe influencia positiva entre la Formación profesional y el Desempeño Laboral de los trabajadores del FONDECYT

**H0:** No existe influencia positiva entre Formación profesional y el Desempeño Laboral de los trabajadores del FONDECYT.

**Tabla N° 36:**

**Correlación de la Hipótesis Especifica 1, Influencia entre la Formación Profesional y el Desempeño Laboral.**

			Correlaciones	
			Formación Profesional	Desempeño Laboral
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Formación Profesional</b>	Coefficiente de correlación	1,000	,347**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	83	83
	<b>Desempeño Laboral</b>	Coefficiente de correlación	,347**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	83	83

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

En la tabla se aprecia que al correlacionar las variables existe un nivel de significancia del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que La formación profesional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016.

## Hipótesis Específica 2

**H1:** Existe influencia positiva entre la Capacitación y el Desempeño Laboral de los trabajadores del FONDECYT.

**H0:** No existe influencia positiva entre Capacitación y el Desempeño Laboral de los trabajadores del FONDECYT.

**Tabla N° 37:**

**Correlación de la Hipótesis Especifica 2, Influencia entre la Capacitación y el Desempeño Laboral**

<b>Correlaciones</b>			<b>La Capacitació n</b>	<b>Desempeño Laboral</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>La Capacitación</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,497**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	<b>Desempeño Laboral</b>	Coeficiente de correlación	,497**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

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

### Prueba de Correlación Rho Spearman

En la tabla 37 se aprecia que al correlacionar las variables existe un nivel de significancia del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se afirma categóricamente que la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016.



### Hipótesis Específica 3

**H1:** Existe influencia positiva entre la Línea de carrera y el Desempeño Laboral de los trabajadores del FONDECYT.

**Ho:** No existe influencia positiva entre la Línea de carrera y el Desempeño Laboral de los trabajadores del FONDECYT.

**Tabla N° 38: Correlación de la Hipótesis Especifica 3, Influencia entre Línea de Carrera y el Desempeño Laboral.**

Correlaciones			Línea de Carrera	Desempeño Laboral
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Línea de Carrera</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,356**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	83	83
	<b>Desempeño Laboral</b>	Coeficiente de correlación	,356**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	83	83

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

### Prueba de Correlación Rho Spearman

En la tabla 36 se aprecia que al correlacionar las variables existe un nivel de significancia del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que La línea de carrera influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016.

### 5.3 Presentación de Resultados.

La presente investigación tuvo como objetivo estudiar la relación entre las dimensiones del desarrollo del personal y desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica – FONDECYT.

Los resultados obtenidos con el análisis estadístico permiten afirmar, en cuanto a la Hipótesis General, que existe relación directa entre el desempeño del personal de los trabajadores del FONDECYT, siendo la correlación de 0.44 esto significa que esto no es demasiado alto, pero se considera a otros factores que estamos evaluando y el valor  $p = ,000$  por lo que se infiere que el desarrollo del personal influye positivamente en el desempeño laboral.

Al respecto mediante la revisión bibliográfica de los antecedentes para justificar la pertinencia y el alcance de esta investigación se logró hallar coincidencia en la tesis **Ruiz, J., Trujillo Perú (2014)**. “Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Sánchez Carrión”, cuyo El objetivo principal de la tesis fue sustentar de qué manera el desarrollo del personal influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Sánchez Carrión. El tipo de investigación es de tipo explicativa. En la investigación se constató que los objetivos de la investigación se lograron satisfactoriamente y de igual manera la hipótesis fue confirmada ya que el desarrollo del personal influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de municipalidad provincial de Sánchez Carrión. Asimismo, realizaron una muestra con 47 trabajadores sin cargo jerárquico y 4 trabajadores con cargo jerárquico, donde los resultados indicaron diferencias significativas en el nivel de desarrollo del personal y el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores con cargos de confianza, trabajadores sin cargo de confianza. Dando como resultado que la institución presenta problemas en el personal sin cargo de confianza ya que el nivel académico no es el recomendado, no se

promueve capacitaciones, seminarios, talleres y asistencia de cursos técnicos y/o diplomados porque que ya institución no promueve el financiamiento de dichos cursos en la etapa laboral. Asimismo, la institución presenta deficiencias en los trabajadores con cargos de confianza ya que no poseen el nivel de instrucción esperada para ocupar sus puestos de trabajo. Por otro lado, en cuanto a la satisfacción laboral también se presentan deficiencias ya que los trabajadores sin cargos de confianza no tienen posibilidades de ascenso, tienen falta de atención por parte de sus superiores, no se les brinda la oportunidad para desarrollar sus capacidades y no tienen libertad para elegir sus métodos de trabajo y por ello están imposibilitados de tomar decisiones.

Se comprobó la Hipótesis Especifica N°1 que plantea que la formación profesional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, la correlación encontrada entre las dos (2) variables fue de ,347 siendo positiva y significativa. Es decir que la formación profesional influye de modo significativo en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica – FONDECYT.

Se comprobó la Hipótesis Especifica N°2 que plantea que la capacitación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, la correlación encontrada entre las dos (2) variables fue de ,497.

Se comprobó la Hipótesis Especifica N°3 que plantea que la línea de carrera influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, la correlación encontrada entre las dos (2) variables fue de ,356 siendo positiva y significativa.

## CONCLUSIONES

1. Concluimos que el Desarrollo del Personal influye de manera positiva en el Desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, porque en relación a las dimensiones de estudio el personal no se encuentra correctamente capacitado o no tiene bien orientada sus funciones a realizar, tanto la entidad y el jefe no tienen la capacidad de formar al personal idóneo y es por ello que muchos trabajadores permanecen largo tiempo en un mismo puesto de trabajo y cumpliendo las mismas actividades y asimismo no desarrollan una línea de carrera. Por tanto el desempeño de los colaboradores del FONDECYT no son los óptimos.
2. En la formación profesional, se observa que afecta positivamente al desempeño laboral de los colaboradores porque parte del personal después de un análisis y en base su experiencia dentro de la entidad perciben que no es importante el grado de preparación para asumir sus funciones, mientras otro grupo de colaboradores indican que es importante llevar cursos de postgrado para asumir puestos de mayor jerarquía, sin embargo la capacidad de liderazgo no se evidencia a pesar de su tiempo de servicio en la entidad.
3. En el caso de la capacitación, los colaboradores señalan que sí reciben instrucción especializada por parte de la entidad cada vez que el área usuaria lo solicite de acuerdo a la necesidad del servicio y a la actividad que desempeñan, pero no de manera constante y permanente. Por lo tanto se necesitan mayores especializaciones para llevar a cabo sus funciones, asimismo desarrollar actitudes, desarrollar habilidades y desarrollar conceptos para mejorar su productividad.
4. En el caso de la línea de carrera influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores, porque pueden postular a puestos con mayor jerarquía; pero otro grupo de

colaboradores manifiestan que no han desarrollado un crecimiento laboral esperado en la institución y no han podido tener una progresión de carrera (ascensos).

## RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los resultados conseguidos en la presente investigación podemos recomendar lo siguiente:

1. Se recomienda al Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica, que exista un grado jerárquico bien definido no solo de jefe a colaborador sino que en el organigrama del FONDECYT exista cargos medios, para que los colaboradores tengan mayor oportunidades de seguir creciendo profesionalmente, asumiendo nuevos retos y mayores responsabilidades, y de esta manera su desempeño laboral mejore y su productividad sea más alta.
2. Se recomienda solicitar a las áreas del FONDECYT, a reformular los perfiles de puestos de sus empleados, para lograr contratar a profesionales con un nivel más competitivo para el mercado, esto significaría que es una forma para buscar más especialistas para los diferentes esquemas financieros, ya que es necesario tomar en cuenta que hay ciertas actividades que requieren de dichas especializaciones para lograr la fidelización del colaborador con mayor compromiso en la entidad.
3. Se recomienda al FONDECYT, que las capacitaciones a todo el personal se debe llevar acabo de forma constante teniendo en cuenta las actividades que desempeñan, asimismo las capacitaciones especializadas que solicitan cada área del FONDECYT, en ocasiones no son viables por distintos factores ya sea porque son muy caras, no se pide con anticipación y se tiene que modificar mediante Resolución el Plan de Desarrollo del Personal, y por ello no se da las capacitaciones, para que no exista esta problemática se deber formular mejor el Plan de Desarrollo de Personas.

4. Se recomienda al FONDECYT, brindar oportunidades a los colaboradores del régimen CAS, a postular a cualquier convocatoria CAS, que les permita ascender a otro puesto y en el caso del régimen laboral 728 darle la asesoría legal para que tomen una decisión que favorezca su situación, y la evaluación por desempeño se debería dar cada seis (6) meses y no solo una vez al año para evaluar mejor el rendimiento de los colaboradores del FONDECYT.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alles M. (2005). Desempeño por competencias evaluación 360°.
2. Alles, M. (2009). Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. 2nd ed. Buenos Aires: Ediciones Granica s.a.
3. Arratia, A., Chile 2010. “Desempeño Laboral y Condiciones de trabajo de docente en Chile: Influencias y Percepciones desde Los evaluados”  
[http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia\\_a/pdfAmont/cs-arratia\\_a.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf)
4. Bohlander, G. y Snell, S. (2007): Administración de Recursos Humanos.
5. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones.
6. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones .
7. Chiavenato, I. (última edición). Gestión del Talento Humano.



8. Decreto Legislativo N° 1057: Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios.
9. Disposiciones de la PCM.
10. Fuentes, I., Trujillo, Perú 2012. “Plan de capacitación y el desempeño laboral de personal del Proyecto Especial Chavimochic en el año 2012”.  
[http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/963/fuentesromero\\_ingree.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/963/fuentesromero_ingree.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
11. Fernández S. (2014). Metodología de la Investigación
12. García, Y., Trujillo, Perú 2014 en su tesis “La formación del personal docente y la calidad del servicio en el Jardín de Niños Mi Nuevo Amanecer, en la ciudad de Huamachuco”.  
[http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/1006/garciarobles\\_yurasy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/1006/garciarobles_yurasy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
13. Hernández S., Fernández C., Baptista L. (2003). Metodología de la Investigación.
14. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial.

15. Levano J., Lima, Perú 2014 en su Tesis Formación Profesional y el desempeño laboral de los graduados de los graduados de la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión.  
[http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/UPEU/198/1/Jimmy\\_Tesis\\_maestria\\_2014.pdf](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/UPEU/198/1/Jimmy_Tesis_maestria_2014.pdf)
16. Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil
17. Luis R., David B., Robert L. (2008): Gestión de Recursos Humanos
18. Medina, G., Colombia 2010. “Plan de mejoramiento de competencias laborales y estudio de clima organizacional en la empresa Radiólogos Asociados S.A”  
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2018/658306M491.pdf;jsessionid=E343ACAFABADA6A83BFC4382B17D9F87?sequence=1>
19. Normas APA sexta edición: Centro de Escritura Javeriano.
20. Pereira, J., España 2012. “La Formación Profesional y el Mercado Laboral de los Técnicos Agrícolas del Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología del estado de Maranhão. Campus São Luís - Maracanã. Maranhão – Brasil”  
<http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/15301/Tesis%20doctoral.%20Jandira%20Pereira%20SouzaDIC%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

21. Pérez F., Ecuador 2014. “El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)”.  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3707/1/T-UCE-0007-180.pdf>
22. RENATI (Registro nacional de trabajos de investigación).
23. Revilla, P., y Meza, R. Arequipa, Perú 2013. EL clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Incasur S.A. en la provincia de Arequipa 2013.  
<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/4258/53.0763.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
24. Ruiz, J., Trujillo, Perú 2014. “Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Sánchez Carrión”  
[http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/1012/ruizmeza\\_judith.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/1012/ruizmeza_judith.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
25. Sum, M., Guatemala 2015. "Motivación y Desempeño Laboral" (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango) <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
26. Stephen P. Robbins (2004): Comportamiento Organizacional

27. Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D., (2010). Administración
28. Trespalacios, Vázquez Casielles, y Bello Acebrón (2005). Investigación de Mercados.
29. Vara H. (2010). 7 pasos para una tesis exitosa desde la idea inicial hasta la sustentación,  
2da edición.
30. Werther, Davis y Guzman (2014). Administración de Recursos Humanos: Gestión del  
Capital Humano

## **ANEXOS**

**Matriz de Consistencia**

**Cuestionario**