

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



## **DOCTORADO EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS**

### **TESIS**

**“MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA.  
2016”**

Para optar el Grado Académico de

### **DOCTOR EN CIENCIAS**

Presentada por:

**MARCO ANTONIO PAJARES ARANA**

Asesor:

**DR. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ**

**CAJAMARCA - PERÚ**

**2017**

COPYRIGHT © 2017 by  
MARCO ANTONIO PAJARES ARANA  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



## **DOCTORADO EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS**

### **TESIS APROBADA:**

**“MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA. 2016”**

Para optar el Grado Académico de  
**DOCTOR EN CIENCIAS**

Presentada por:  
**MARCO ANTONIO PAJARES ARANA**

### **Comité Científico**

Dr. Angelmiro Montoya Mestanza  
Presidente Comité Científico

Dr. Julio Sánchez De La Puente  
Primer Miembro Titular

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz  
Segundo Miembro Titular

Dr. Jorge Vásquez Cercado  
Miembro Accesorio

**CAJAMARCA - PERÚ**

**2017**



# Universidad Nacional de Cajamarca

## Escuela de Post Grado

CAJAMARCA - PERU

### PROGRAMA DE DOCTORADO

*ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS*


*DOCTORADO EN CIENCIAS*

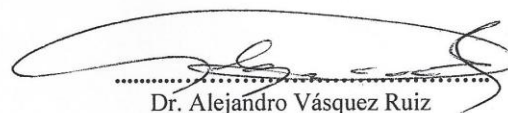
*MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS*


Siendo las cuatro de la tarde del día martes veinte de junio del año dos mil diecisiete, reunidos en el auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Comité Científico Evaluador, presidido por el Dr. Angelmiro Montoya Mestanza; Dr. Julio Sánchez de la Puente, Dr. Alejandro Vásquez Ruiz como integrantes del jurado titular; y en calidad de Asesor, el Dr. Héctor Villegas Chávez. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y el Reglamento del Programa de Doctorado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la SUSTENTACIÓN de la tesis titulada “**MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA. 2016**”, presentada por el M.Cs. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA con la finalidad de optar el Grado Académico de DOCTOR EN CIENCIAS, Mención CIENCIAS ECONÓMICAS.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó *Aprobado*..... con la calificación de *MAGNA CUM LAUDE (17)*..... la mencionada Tesis; en tal virtud, el M.Cs. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como DOCTOR EN CIENCIAS, Mención CIENCIAS ECONÓMICAS.

Siendo las *5:30*..... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
Dr. Julio Sánchez de la Puente  
Comité Científico Evaluador

  
.....  
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz  
Comité Científico Evaluador

  
.....  
Dr. Angelmiro Montoya Mestanza  
Presidente Comité Científico Evaluador

## DEDICATORIA

A la Universidad Nacional de Cajamarca por permitir  
mi desarrollo intelectual en su claustro.

“En memoria. A mi Madre conductora de mi vida. Srta. María Griselda Arana Arce.  
Que desde niño me inculco los valores necesarios, con su ejemplo de vida para  
desarrollarme como profesional persona de bien; de superación, razón por la cual  
alcanzo el grado de doctor en Ciencias”

A mis Progenitores: Marco Tulio Pajares Romero,  
María Magdalena Arana de Pajares

A mis hijos Cristhian Paul, Carlos Alberto, Magaly Grisiel, Nicole Aurora.  
Quienes son la razón de mi vida.

A mi compañera, quién me acompaña a enfrentar los avatares de la vida  
Ana Victoria.

Por su constante apoyo, hábito y motivación para concretizar dicha investigación.

A mi familia, por su aliento y confianza para seguir mis estudios doctorales y  
concluirlos.

El autor

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Cajamarca, por haberme permitido que en sus aulas realice mis estudios de maestría y ahora doctorado; permitiéndome transformar el conocimiento en acción.

A los docentes de la Escuela de Posgrado Quiénes fueron mis Maestros de enseñanza, que con sus conocimientos científicos orientaron mi formación profesional, al Dr. Angelmiro Montoya Mestanza, Dr. Julio Sánchez de la Puente, Dr. Alejandro Vásquez Ruiz y al Dr. Jorge Vásquez Cercado, miembros del Comité Científico de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, por haberme permitido con su paciencia y colaboración el desarrollo del marco teórico científico de mi tesis, a mi amigo Magister Mario Paredes Sánchez.

Y un recóndito agradecimiento a mí asesor Dr. Héctor D. Villegas Chávez Por su orientación científica en el desarrollo de mi trabajo de investigación.

El autor

Si naciste pobre, no es culpa tuya; pero si mueres pobre eso si es culpa tuya

**Bill Gates**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |      |
|---|------|
| PORTADA                                     |      |
| ACTA DE SUSTENTACIÓN.....                   | ii   |
| DEDICATORIA.....                            | iii  |
| AGRADECIMIENTO.....                         | iv   |
| EPÍGRAFE.....                               | v    |
| RESUMEN.....                                | vi   |
| ABSTRACT.....                               | vii  |
| INTRODUCCIÓN.....                           | viii |
| ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....           | x    |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                       | xiii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....                     | xv   |
| ABREVIATURAS.....                           | xvii |
| CAPÍTULO I                                  |      |
| 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....           | 1    |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....        | 1    |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....          | 4    |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 4    |
| 1.4. DELIMITACION.....                      | 7    |
| 1.5. OBJETIVOS.....                         | 7    |
| 1.5.1. GENERAL.....                         | 7    |
| 1.5.2. ESPECÍFICOS.....                     | 8    |
| CAPÍTULO II                                 |      |
| 2. MARCO TEÓRICO.....                       | 9    |



|  |    |
|--|----|
| 2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....       | 9  |
| 2.2. MARCO DOCTRINAL O BASES TEÓRICAS .....                | 15 |
| 2.3. MARCO LEGAL.....                                      | 24 |
| 2.4. MARCO CONCEPTUAL.....                                 | 30 |
| 2.5. DEFINICION TÉRMINOS BÁSICOS.....                      | 37 |
| CAPÍTULO III   |    |
| 3. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y VARIABLES .....            | 40 |
| 3.1. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....                      | 40 |
| 3.2. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....                   | 40 |
| 3.3. OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES .....                | 41 |
| CAPÍTULO IV  |    |
| 4. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO                              |    |
| 4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....                           | 42 |
| 4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....                         | 42 |
| 4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS .....                              | 42 |
| 4.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....                        | 43 |
| 4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA .....                             | 43 |
| 4.5.1. POBLACIÓN.....                                      | 43 |
| 4.5.2. MUESTRA .....                                       | 43 |
| 4.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ..... | 45 |
| 4.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....          | 45 |
| 4.8. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....  | 46 |
| CAPÍTULO V   |    |
| 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....                            | 47 |
| 5.1. PRESENTACION DE RESULTADOS .....                      | 47 |

|   |    |
|---|----|
| 5.2. CONTRASTACION DE HIPÓTESIS .....         | 76 |
| 5.3. CONTRASTACIÓN DE VARIABLES .....         | 77 |
| 5.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....            | 78 |
| CAPÍTULO VI                                   |    |
| 6. PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....                | 79 |
| 6.1. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ..... | 79 |
|   |    |
| CONCLUSIONES .....                            | 93 |
| RECOMENDACIONES .....                         | 95 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....               | 96 |
| ANEXOS.....                                   | 99 |

## ÍNDICE DE TABLAS

| Ítem  | Página |
|---|--------|
| 1. Tabla 1: Operacionalización de las variables .....               | 41     |
| 2. Tabla 2: Eficiencia .....  | 47     |
| 3. Tabla 3: Eficacia .....  | 48     |
| 4. Tabla 4: Planeación.....   | 49     |
| 5. Tabla 5: Organización .....                                      | 50     |
| 6. Tabla 6: Dirección.....  | 51     |
| 7. Tabla 7: Control .....   | 52     |
| 8. Tabla 8: Rotación: Necesidad institución.....                    | 53     |
| 9. Tabla 9: Promoción: Aptitudes.....                               | 54     |
| 10. Tabla 10: N° Capacitación: necesidades de la institución.....   | 55     |
| 11. Tabla 11: Capacitación: necesidad individual .....              | 56     |
| 12. Tabla 12: Categorización: tiempo de servicios.....              | 57     |
| 13. Tabla 13: Categorización: política institucional .....          | 58     |
| 14. Tabla 14: Inventario de personal: personal disponible .....     | 59     |
| 15. Tabla 15: Desempeño: Iniciativa: creatividad e innovación ..... | 60     |
| 16. Tabla 16: Desempeño: Competencia: conocimientos .....           | 61     |
| 17. Tabla 17: Desempeño: Competencia: aptitudes .....               | 62     |
| 18. Tabla 18: Desempeño: Competencia: investigación.....            | 63     |
| 19. Tabla 19: Desempeño: Liderazgo: poder .....                     | 64     |
| 20. Tabla 20: Desempeño: Liderazgo: influencia.....                 | 65     |
| 21. Tabla 21: Desempeño: Liderazgo: motivación.....                 | 66     |

|   |    |
|---|----|
| 22. Tabla 22: Desempeño: Liderazgo: supervisión .....                   | 67 |
| 23. Tabla 23: Desempeño: Liderazgo: apoyo.....                          | 68 |
| 24. Tabla 24: Desempeño: Reconocimiento: Ascensos .....                 | 69 |
| 25. Tabla 25: Desempeño: Reconocimiento: Promociones internas .....     | 70 |
| 26. Tabla 26: Desempeño: Comunicación: relaciones interpersonales ..... | 71 |
| 27. Tabla 27: Desempeño: Comunicación: capacidad de interacción .....   | 72 |
| 28. Tabla 28 Sentido de pertenencia: compromiso.....                    | 73 |
| 29. Tabla 29: Sentido de pertenencia: identificación.....               | 74 |
| 30. Tabla 30 Sentido de pertenencia: involucramiento.....               | 75 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

| Ítem   | Página |
|--|--------|
| 1. Figura 1: Eficiencia.....   | 48     |
| 2. Figura 2: Eficacia.....   | 49     |
| 3. Figura 3: Planeación.....   | 50     |
| 4. Figura 4: Organización.....                                       | 51     |
| 5. Figura 5: Dirección .....   | 52     |
| 6. Figura 6: Control.....  | 53     |
| 7. Figura 7: Rotación: necesidad de la institución.....              | 54     |
| 8. Figura 8: Promoción: aptitudes.....                               | 55     |
| 9. Figura 9: Capacitación: necesidades de la institución .....       | 56     |
| 10. Figura 10: Capacitación: necesidad individual.....               | 57     |
| 11. Figura 11: Categorización: tiempo de servicios .....             | 58     |
| 12. Figura 12: Categorización: política institucional.....           | 59     |
| 13. Figura 13: Inventario de personal: personal disponible .....     | 60     |
| 14. Figura 14: Desempeño: Iniciativa: creatividad e innovación ..... | 61     |
| 15. Figura 15: Desempeño: Competencia: conocimientos.....            | 62     |
| 16. Figura 16: Desempeño: Competencia: aptitudes .....               | 63     |
| 17. Figura 17: Desempeño: Competencia: investigación.....            | 64     |
| 18. Figura 18: Desempeño: Competencia: poder .....                   | 65     |
| 19. Figura 19: Desempeño: Competencia: influencia.....               | 66     |
| 20. Figura 20: Desempeño: Competencia: motivación.....               | 67     |
| 21. Figura 21: Desempeño: Liderazgo: supervisión .....               | 68     |

|  |    |
|--|----|
| 22. Figura 22: Desempeño: Liderazgo: apoyo .....                         | 69 |
| 23. Figura 23: Desempeño: Reconocimiento: Ascensos.....                  | 70 |
| 24. Figura 24: Desempeño: Reconocimiento: Promociones internas .....     | 71 |
| 25. Figura 25: Desempeño: Comunicación: relaciones interpersonales ..... | 72 |
| 26. Figura 26: Comunicación: capacidad de interacción .....              | 73 |
| 27. Figura 27: Sentido de pertenencia: compromiso .....                  | 74 |
| 28. Figura 28: Sentido de pertenencia: identificación .....              | 75 |
| 29. Figura 29: Sentido de pertenencia: involucramiento .....             | 76 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS**

U.N.C.: Universidad Nacional de Cajamarca

## RESUMEN

La investigación, buscó identificar la necesidad de contar en la Universidad Nacional de Cajamarca con un Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo, lo cual se evidenció a la luz de las opiniones emitidas por este personal, el mismo que manifiesta que hay un empirismo de parte de los responsables de la oficina de personal, ya que no se aplica una evaluación técnico - profesional, lo cual es sumamente preocupante habida cuenta que es fundamental para mantener, promocionar o contratar al personal, así como para establecer una escala remunerativa objetiva y justa.

Para la investigación se aplicó una encuesta a 62 trabajadores administrativos y mediante el método deductivo e inductivo se consiguió identificar la problemática en este aspecto crucial de los procesos de personal, como por ejemplo se manifiesta que no hay un modelo de evaluación, que no se toma en cuenta sus aptitudes, actitudes, capacitaciones, iniciativa, tiempo de servicios, grado de instrucción, en la evaluación del desempeño, bien para promoción interna, renovación de contrato , categorización, re categorización, nivel remunerativo , lo cual ocasiona un gran descontento en perjuicio del clima laboral de la institución, que afecta a los clientes internos y externos, metas personales de los servidores y el cumplimiento de metas institucionales.

**Palabras clave: Modelo, Modelo, evaluación, desempeño, trabajadores administrativos, clientes internos, clientes externos, Institución, Universidad Nacional de Cajamarca.**



## **ABSTRACT**

The research sought to identify the need to have at the National University of Cajamarca a model for evaluating the performance of administrative staff, which was evidenced in light of the opinions expressed by these staff, which shows that there is an empiricism As a technical - professional evaluation is not applied, which is extremely worrying given that it is essential to maintain, promote or hire the staff, as well as to establish an objective and fair remunerative scale.

For the investigation, a questionnaire was applied to 62 administrative workers and through the deductive and inductive method it was possible to identify the problematic in this crucial aspect of the personnel processes, for example it is manifested that there is no model of evaluation, that is not taken Attitudes, training, initiative, length of service, degree of instruction, performance evaluation, or internal promotion, renewal of contract, categorization, re-categorization, remunerative level, which causes great discontent to prejudice Of the work environment of the institution, which affects internal and external clients, personal goals of the servers and the fulfillment of institutional goals.

**Keywords: Model, Model, evaluation, performance, administrative workers, internal clients, external clients, Institution, National University of Cajamarca.**

## INTRODUCCIÓN

En tiempos modernos la performance de una organización en general y de una institución como es la Universidad Nacional de Cajamarca, debe tener la Oficina General de Recursos Humanos con una funcionalidad profesional – académico de la especialidad para que pueda desarrollar sus procesos de personal con capacidad cognitiva de una manera efectiva, en bien de toda la comunidad educativa, lo cual redundará en un desarrollo de actividades con calidad y calidez que favorecerá la consecución del licenciamiento y la acreditación de la universidad, exigencia de la ley universitaria N° 30220; obviamente la excelencia ya que el personal administrativo como unidades de soporte para las actividades académicas juega un papel fundamental y es necesario que este motivado, comprometido y justamente la existencia de un modelo de evaluación del desempeño coadyuva a ese gran propósito, pero es justamente en este aspecto donde se demuestra de acuerdo a los resultados obtenidos que existe una gran falencia en todo orden.

La investigación se ha estructurado en VI capítulos:

Capítulo I: Se describe el problema de la investigación mediante el planteamiento y formulación del problema, los objetivos, así como la justificación y la delimitación.

Capítulo II: Se aborda el marco teórico que comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases conceptuales y la definición de términos básicos.

Capítulo III: Se desarrolla el planteamiento de la hipótesis y variables, así como la operacionalización de las variables de la investigación.

Capítulo IV: Trata sobre el marco metodológico que describe el tipo y diseño de investigación, los métodos, unidad de análisis, alcance, población y muestra; así como las técnicas de recolección y de análisis e interpretación de los datos.

Capítulo V: Resultados y discusión que incluye una contrastación de la hipótesis.

Capítulo VI: Propuesta de solución.

Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones junto con las referencias bibliográficas.

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

Las entidades públicas, como las universidades han evolucionado vertiginosamente en correspondencia con las innovaciones científicas y técnicas del presente siglo. La introducción de estos avances en su estructura orgánico-funcional, han planteado la necesidad de ajustar, regular, orientar, mejorar, los mecanismos de la administración de personal, como fundamento de la existencia de las entidades públicas.

No se puede hablar de organización, si no está de por medio el Recurso Humano, que es el motor para hacer funcionar todo el aparato organizativo, que es deber de todos preservarlo permanentemente; por consiguiente, se necesita que se haga una evaluación y calificación de los individuos que lo conforman, para estar seguros de su eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones, lo que contribuirá al logro de los objetivos institucionales.

La Evaluación del desempeño que se hace al personal, es permanente; sin embargo, para efectos de promoción y/o ascenso, reducción de personal, categorización, recategorización de puestos y otras medidas correctivas se llegan a materializar en informes técnicos en **Cuadros de Méritos, de Deméritos y Declaración de Excedentes**, ya sea en forma trimestral, anual o en cualquier momento que la entidad

lo considere conveniente, por ejemplo cuando existen plazas vacantes en forma intempestiva que deben ser cubiertos inmediatamente.

La evaluación del desempeño del personal en las universidades, debe hacerse en forma profesional, técnica y permanentemente, procurando que su aplicación sea la más justa en razón al esfuerzo psicofísico que despliega cada trabajador, teniendo en consideración las aptitudes y actitudes que demuestren; aptitudes que contienen las capacidades cognoscitivas, las facultades potenciales, actitudes positivas y predisposición que demuestra el personal en el desarrollo de las actividades que se le encomienda.

Dentro de los ascensos, va implícita la motivación para que el trabajador se esfuerce cada vez más en mejorar su trabajo, “tendrá mayor remuneración, si trabaja con eficiencia y eficacia, si es productivo; pero si no lo hace bien estará sujeto a sanciones a que hubiere lugar” (Ruiz, 2005)

No se puede transgredir la norma básica o desviar el objetivo fundamental de la administración de personal que viene a ser: “Los trabajadores deben cumplir sus funciones en forma eficiente y eficaz, coadyuvando al logro de los objetivos que la entidad establece” (Ruiz, 2005), éste es el ideal; pero, sin embargo, por la existencia de heterogeneidad de caracteres de los individuos que la conforman, no todos tienen las mismas cualidades y actitudes positivas, por lo que, siempre existirán los aspectos relativos en el cumplimiento de sus funciones al demostrar las acciones negativas. Las normas de administración buscan la integración del personal y se establecen las normas que deben ser cumplidas por todos los trabajadores.

Se evalúa y califica, porque es una de las funciones vitales muy serias y de gran responsabilidad, que la administración la toma como suya porque está de por medio el destino de la entidad “hay que hacer grandes a los trabajadores para que exista grandeza en la entidad” (Ruiz, 1987); por lo consiguiente, la evaluación y calificación o valorización periódica a través de las diversas operaciones y fases del trabajo, es un complejo de anhelos y móviles que encierran la personalidad humana y la evolución que registra la interacción, entre lo que el trabajador espera de la entidad y lo que la entidad espera del trabajador.

La Evaluación del desempeño es un proceso complejo, sujeto a factores, grados, principios, normas, criterios y valores, que deben poner en práctica cada uno de los directivos, funcionarios y gerentes de la Universidad Nacional de Cajamarca, para con el personal comprometido con las actividades de ejecución y operación de la misma entidad, estableciendo las características y diferenciales en el rendimiento y comportamiento de cada uno de los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

Para que el personal se mantenga permanentemente motivado, en forma positiva, es necesario que la Universidad Nacional de Cajamarca, establezca una serie de programas de evaluaciones continuas y permanentes, orientadas a fomentarla, mediante el establecimiento de incentivos, otorgamiento de bonificaciones, préstamos con facilidades de pagos, bienestar laboral y social. No hay que olvidar que la motivación más efectiva que se le puede hacer a un trabajador para que mejore su desempeño, cumpla con eficiencia y hasta con eficacia su trabajo es mediante el incremento de sus bonificaciones y la seguridad personal que le otorgue dentro de la entidad, para que se sienta plenamente realizado.

## **1.2. Formulación del Problema:**

### **1.2.1. Problema General:**

¿Cómo se puede mejorar la evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca?

### **1.2.2. Problemas Específicos:**

- ¿Qué deficiencias, limitaciones y restricciones actuales existen en la evaluación de desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca?
- ¿Se puede formular una propuesta tendiente a mejorar la evaluación del desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca?

## **1.3. Justificación**

La Universidad Peruana enfrenta hoy nuevos retos, siendo estos principalmente los relacionados con la sociedad del conocimiento y la globalización, en este sentido las universidades están llamadas a adaptarse a la realidad de lo que acontece a su alrededor y a cumplir cabalmente su misión, de lo contrario corre el riesgo de estancarse, actuar de espaldas a la realidad regional, nacional e internacional repercutiendo todo ello en la calidad de la educación y en su supervivencia institucional.

Las Universidades, como instituciones encargadas de la formación de futuros profesionales deben asumir, cada vez más, una mayor responsabilidad en los procedimientos para la valoración de las actividades que desempeñan los docentes y el personal administrativo, así como para su formación y estímulo, garantizando su calificación y competencia y que resulte especialmente relevante, en la medida en que la garantía de calidad de la enseñanza y el servicio que presta, pase por asegurar no sólo la calificación de sus docentes sino también por el desempeño del personal administrativo.

De lo expresado anteriormente, se puede entender que el personal administrativo cumple un rol importante dentro de la universidad y contribuyen al logro de su misión, y sus desempeños deben estar sincronizados con los cambios y necesidades generados en el sistema educativo y en la sociedad, es por ello que la presente investigación está orientada a diagnosticar la evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca.

#### **1.3.1. Justificación científica**

Desde esta perspectiva, el presente trabajo de investigación se justifica, pues los aportes de la misma permitirán ampliar el marco referencial con respecto a la evaluación del desempeño, especialmente en el ámbito universitario, su rol, el cumplimiento de sus actividades y su impacto sobre la calidad en la formación de recursos humanos como profesionales.



### **1.3.2. Justificación técnica-práctica:**

Desde una **perspectiva práctica**, la presente investigación, adquiere relevancia porque pretende aportar los elementos necesarios que nos permita realizar una evaluación más efectiva del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca, con la finalidad de establecer una propuesta de mejora.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

En cuanto a la perspectiva metodológica, es relevante porque las técnicas y métodos utilizados en la propuesta para evaluar el desempeño del personal administrativo en la UNC, pueden ser sometidos a validez y confiabilidad, constituyéndose en un antecedente que puede servir para otros estudios con variables similares o aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes del sistema universitario peruano.

### **1.3.4. Justificación institucional**

En cuanto a la perspectiva institucional, es relevante porque el modelo de evaluación del desempeño propuesto, permitirá a la Universidad Nacional de Cajamarca, mejorar este proceso fundamental de gestión del recurso humano, en beneficio del mejor desarrollo de sus actividades para bien de los clientes internos y externos.

## **1.4. Delimitación de la investigación**

### **1.4.1. Delimitación Espacial**

Este trabajo de investigación se realizó en la Universidad Nacional de Cajamarca, ubicada en la provincia de Cajamarca.

### **1.4.2. Delimitación Temporal**

Este trabajo de investigación se realizó entre el mes de agosto del 2016 y abril del 2017.

### **1.4.3. Delimitación Social**

Para la presente investigación, los instrumentos se aplicaron al personal administrativo que laboran en la Universidad Nacional de Cajamarca.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. General**

Diseñar un modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.

### 1.5.2. Específicos

- Identificar y analizar las deficiencias, limitaciones, y restricciones existentes en la evaluación de desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- Elaborar una propuesta para evaluar el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial

Para la realización de la presente tesis, se ha tomado como base varios trabajos de investigación relacionados con el tema de estudio, tales como:

##### 2.1.1. A Nivel Internacional

- **Medrano & Serrano, (2003):** La motivación como factor determinante en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa G.E.H Asesores integrales de salud, C.A. (tesis de maestría). Universidad de Carabobo de España.  
  
Concluye, que los factores motivacionales presentes en la empresa G.E.H asesores integrales de salud, C.A., son: las relaciones intergrupales, el reconocimiento del trabajo por parte de los jefes, el trabajo en equipo manifestado a través de la solidaridad y disposición para solventar diferentes situaciones, el ambiente de trabajo, el cual cumple con las normas de higiene y seguridad necesarias para sus operaciones.
- **Brune, (2013):** Influencia de la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores del Área Comercial de “Autoclima SA” de la ciudad de

Guayaquil (tesis de maestría). Universidad de Guayaquil-Ecuador,  
Concluye que:

- Los efectos de las dimensiones de la motivación laboral inducen de manera positiva a los trabajadores, ya que se presentan como indicadores primordiales en cada uno de los procesos de sus actividades diarias como lo es el interés en lograr objetivos, rescatar valores y satisfacer motivos a través de esfuerzos continuos, lo cual es provocado por su individualidad y por consiguiente transmitida a su equipo de trabajo, de esta instancia se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- En cuanto al sistema de evaluación de desempeño con relación a las características individuales de las variables que la conforman, tales como: producción, calidad, conocimiento técnico, responsabilidad, cooperación, atención al cliente, creatividad y condiciones ambientales, de las cuales se evidenció que la variable de menor derivación fue la referente a los conocimientos técnicos, se atribuye esto a la debida falta de capacitación, el personal cuando ingresa solo recibe una inducción del puesto, pero la empresa no tiene destinado un presupuesto y/o un Plan de capacitación.
- A pesar de estas incomodidades físicas, el personal denota gran sentido de responsabilidad y pertenencia, al sentirse comprometidos con la organización, por el trato amable, incentivos, salarios altos, valores humanos, cultura organizacional y cumplimientos patronales.

- **La Torre, (2012).** La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral, (tesis doctoral) Universidad de Valencia, concluye:

Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados.

Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundará en mayor satisfacción y desempeño.

Las perspectivas de empleo futuro se han analizado como indicador de una política de recursos humanos en base a un plan estratégico de la organización.

### **2.1.2. A Nivel Nacional**

- **Bedoya (2003),** La nueva Gestión de personas y su evaluación del desempeño en empresas competitivas. (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, concluye:

- Los procesos de gestión del desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adaptarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

- El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales, y en la acción de revisar el cambio de los recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: económica, social y tecnológica.
  - La función de recursos humanos está pasando por una transformación radical y se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas, tanto como son los otros recursos de las organizaciones.
- **Rodríguez, (2009).** Influencia de la motivación en el aumento de la eficiencia en los trabajadores de la empresa Telefónica - Oficina Trujillo. (tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.  
  
Concluye, que la motivación de los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú - Oficina Trujillo, es importante porque mediante ésta se logra alcanzar una mayor eficiencia medida por el cumplimiento de metas de atención, así como de ventas de productos que deben ser realizados por los trabajadores que se encargan de la atención al cliente.
  - **González, (2013):** Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz. (tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres. Lima.  
  
Concluye, que la motivación recibida por el jefe, los incentivos monetarios, el salario percibido y gozar de actividades recreativas con

compañeros de trabajo; factores motivacionales que fueron planteados para la investigación, obtuvieron resultados negativos según la percepción de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa automotriz.

### **2.1.3. A Nivel Local**

- **Ruiz, (2004):** Desempeño docente y rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la UNC. (tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca. Concluye, que el alto nivel del desempeño docente influye positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes y viceversa, el bajo nivel del desempeño docente influye negativamente en el rendimiento académico de los alumnos. El desempeño docente centrado en el aprendizaje, incrementa significativamente el rendimiento académico de los estudiantes de contabilidad.
- **Espino, (2014):** Los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca: Una propuesta de programa de motivación – 2014. (tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca. Concluye, que:



- ✓ Los factores motivacionales que influyen en el desempeño del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca, son de tipo extrínseco e intrínseco entre los cuales tenemos a la remuneración, la comodidad física, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, ascensos, reconocimientos, capacitación, iniciativa y participación en toma de decisiones.
- ✓ Los factores extrínsecos identificados que influyen en el desempeño del personal administrativo se encuentran las remuneraciones, debido a que este factor no satisface en totalidad sus necesidades básicas, la comodidad física, ya que consideran que la disposición adecuada de los equipos y recursos materiales que se utiliza permite el desarrollo eficiente de funciones, la estabilidad laboral, ya que manifiestan que se debe otorgar en función al desempeño y las relaciones interpersonales, esto debido a que la relación tanto con sus compañeros de trabajo como la que mantienen con su jefe inmediato influye en la realización de tareas encomendadas.
- ✓ Los factores intrínsecos que se identificaron como influyentes en el desempeño laboral del personal administrativo fueron, los reconocimientos, ya que se considera que se debería otorgar reconocimientos e incentivos por los objetivos cumplidos, los ascensos, porque muchas veces no consideran el desempeño para obtenerlos, la capacitación, debido a que ésta debe ser la adecuada para el desempeño de sus funciones además de permitirles un

crecimiento personal y profesional, la iniciativa, y la participación en la toma de decisiones, las cuales permiten autonomía en el trabajo que realizan.

## **2.2. Marco doctrinal de las teorías particulares en el campo de la ciencia en la que se ubica el objeto de estudio.**

### **2.2.1. La Teoría del Comportamiento en la Administración**

Según Chiavenato, (1995), Esta teoría se resume en lo siguiente:

- La Teoría del Comportamiento marca la más profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la administración. Para muchos representa la aplicación de la psicología organizacional en la administración. Surgió en 1947 en los Estados Unidos, con una fundamentación ampliamente democrática.
- Esta teoría se sustenta en nuevas proposiciones acerca de la motivación humana, principalmente en las contribuciones de Mc Gregor, Maslow y Herzberg. El administrador necesita conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a las personas.
- Un aspecto importante de la Teoría del Comportamiento es el proceso de decisión. Todo individuo es un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, la procesa de acuerdo a sus convicciones y adopta actitudes, opiniones y puntos de vista en todas

las circunstancias. En ese sentido, la organización es vista como un sistema de decisiones, en donde todos se comportan racionalmente según un conjunto de informaciones que consiguen obtener respecto de sus ambientes.

- En las organizaciones existen siempre conflictos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. En la medida en que las organizaciones presionan para alcanzar sus objetivos, privan a los individuos de la satisfacción de sus objetivos personales y viceversa.
- La reciprocidad entre individuos y organizaciones y sus relaciones de intercambio son importantes para el estudio de las organizaciones.

### **2.2.2. La Teoría del Desarrollo Organizacional:**

Según Chiavenato, (2009). Este movimiento de desarrollo organizacional, (DO), surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, el Desarrollo Organizacional es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático.

El Desarrollo Organizacional nació en la década del 60 del siglo XX, debido al intenso cambio que se presenta en el mundo y a la incapacidad de las estructuras convencionales para adecuarse a las nuevas circunstancias.

El Desarrollo Organizacional, tiene su origen en la Teoría del Comportamiento y en los investigadores que, al declinar la Teoría de las

Relaciones Humanas, se dedicaron a los estudios de dinámica de grupos y modificación del comportamiento grupal. Al poco tiempo, el desarrollo organizacional fue ampliando su área de actuación hasta que, al abordar la organización como un todo, asumió el enfoque sistémico. En este punto ganó espacio en la teoría administrativa.

El desarrollo organizacional, presenta un concepto dinámico de organización, de cultura organizacional y de cambio organizacional dentro de supuestos bastante avanzados para la práctica administrativa. Una **organización** es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

La **Cultura organizacional** es el modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas.

El **Cambio organizacional**, el mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente. El ambiente general que envuelve las organizaciones es demasiado dinámico y les exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. El proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de afuera o de algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

El Desarrollo Organizacional, consta de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención.

Existe una variedad de modelos de Desarrollo Organizacional. Algunos se basan en alteraciones estructurales en la organización formal. Otros, en alteraciones del comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.) como el desarrollo de equipos, suministro de información adicional, análisis transaccional, reuniones de confrontación, tratamiento del conflicto intergrupales y laboratorio de sensibilidad.

- El ***Desarrollo de equipos***: Que busca incrementar la eficiencia de los grupos administrativos.
- El ***Suministro de Información Adicional***: Es una técnica de cambio de comportamiento que parte del principio que cuantos más datos cognoscitivos reciba el individuo, tanto mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con creatividad.
- El ***Análisis transaccional***: Es una técnica recientemente divulgada que analiza el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales (transacciones). Transacción significa cualquier forma de comunicación o de relación con los demás. Es una técnica adecuada para individuos, no para grupos. En ella se emplea toda una terminología singular, como padre, niño, adulto, caricia, juegos, posiciones en vida, etc.

- Las ***Reuniones de confrontación***: Es una técnica de modificación del comportamiento que se lleva a cabo a través de algún consultor interno o externo quien diagnóstica el conflicto duradero existente entre dos o más personas y, con base en el conocimiento de la dinámica de situaciones y de los conflictos interpersonales, promueve una confrontación para superarla.
- El ***Tratamiento del conflicto intergrupal***: Es una técnica de modificación del comportamiento basada también en la confrontación de grupos, no de personas. Dos grupos antagónicos en conflicto (desconfianza recíproca, hostilidad, etc.) pueden ser examinados a través de reuniones de confrontación, en las cuales cada grupo se auto evalúa y también evalúa el comportamiento del otro, como el que se mira a un espejo.
- ***El Laboratorio de sensibilidad***: Es una técnica para modificar el comportamiento, es una comunidad con residencia temporal, estructurada de acuerdo con los requisitos de aprendizaje de los participantes. El término laboratorio es intencional y significa que el enfrentamiento se da en una comunidad dedicada a apoyar el cambio y el aprendizaje experimental. Los principales objetivos del laboratorio de sensibilidad son: el desarrollo del auto conocimiento, el desarrollo del conocimiento del impacto que el individuo ejerce sobre otras personas y el perfeccionamiento de la comunicación mediante la eliminación de barreras.

El desarrollo organizacional es una alternativa democrática y participativa muy interesante para la renovación y revitalización de las organizaciones, que no podemos despreciar.

### **2.2.3. Teoría de la Evaluación:**

Literalmente, “**evaluar**” significa juzgar, emitir juicios de valor sobre algo o alguien. En cualquier actividad humana, es importante enjuiciar los resultados de una acción, no sólo por los resultados mismos en sí, sino por el valor ejemplificador que toda acción humana tiene para quien la realiza. Debemos coincidir, que el éxito o fracaso de una determinada acción, posibilita dos acciones o alternativas deseables: Por una parte, quien obtiene una información positiva y valiosa, deseará repetirla en los mismos términos en el futuro y, por otro lado, quien evidencie resultados o informaciones poco alentadores, estará dispuesto a modificarla, replanteando su propuesta original. De tal manera que este proceso que denominamos evaluar o juzgar la actividad humana, es el que ha permitido acumular conocimientos en todos los campos de la cultura propia del hombre e ir mejorando cualitativamente las acciones, con la intención permanente de progresar.

Lo importante es rescatar a los menos dos ideas fuerza o principios orientadores clave, en términos generales, para poder entender a la evaluación como: Un emitir de juicios de valor sobre un hecho, fenómeno,

objeto o en el caso de este trabajo la actividad realizada por una persona, basado en la comparación de una medida con un estándar o patrón.

En su sentido más sencillo, la evaluación conduce a una opinión fundada de que algo es de un cierto modo. No tiene por qué llevar a una decisión respecto a una determinada forma de actuar, aunque hoy día a menudo pretende tal cosa. Por ejemplo, podemos valorar a un personaje bien conocido como un gran actor sin que de ello se derive ninguna decisión. La evaluación aboca a un juicio acerca del valor de algo.

Con frecuencia, se llega a tal juicio mediante la calificación o clasificación de algo según cumpla mejor o peor un conjunto de normas o criterios.

La evaluación es comparativa por naturaleza, y suele presentarse explícitamente como tal. Toda evaluación es una búsqueda de sentido y valor, tiene en cierta manera un valor simbólico que se manifiesta desde el primer momento. El valor simbólico se reafirma, profundiza, modifica o enriquece con la perspectiva colectiva a través de la negociación y la práctica evaluativa compartida en un clima de sinceridad y honestidad.

- **Definición de Evaluación:**

Enumeramos algunas definiciones en torno a su concepto, desarrollo y evolución recuperadas de la obra de (Blanco, 1996):

- ✓ La evaluación es el procedimiento que define, obtiene y ofrece información útil para juzgar decisiones alternativas. (Comité Phi Delta Kappa de Evaluación de la Enseñanza Nacional, 1971).



- ✓ La evaluación es el proceso el cual las partes, los procesos o resultados de un programa se examinan para ver si son satisfactorios con referencia a los objetivos establecidos a nuestras propias expectativas o nuestros estándares de excelencia (Tuckman, 1975).
- ✓ La evaluación es un proceso no un producto, pero un proceso que se justifica en cuanto es el punto de apoyo para tomar decisiones racionales. Entonces, la evaluación debe entenderse como un proceso de identificación, remodelación y tratamiento de datos, seguido para obtener una información que justifique una determinada decisión (Escudero, 1980).
- ✓ La evaluación es el proceso que consiste en obtener información sistemática y objetiva sobre un fenómeno, e interpretar dicha información a fin de seleccionar entre diversas alternativas de decisión (Livas, 1980).
- ✓ Evaluación es el proceso que tiene por objetivo determinar en qué medida se han conseguido los objetivos previamente establecidos (Tyler, 1982).
- ✓ La evaluación puede caracterizarse como un conjunto de actividades que conducen a emitir un juicio sobre una persona, objeto, situación o fenómeno en función de unos criterios previamente establecidos y con vistas a tomar decisiones (Coll, 1983).
- ✓ Evaluar es el acto de valorar una realidad, formando parte de un proceso cuyos momentos previos son los de fijación de las

características de la realidad a valorar y de recogida de información sobre las mismas y cuyas etapas posteriores son la información y la toma de decisiones en función del juicio de valor emitido (Pérez, 1983).

- ✓ La evaluación es entendida como la recogida sistemática de información e interpretación de datos, conducente, como parte de un proceso, a un juicio de valor con vistas a la acción (Wolf, 1987).
- ✓ La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados (Stufflebeam y Shinkfield, 1981).
- ✓ Evaluación es el proceso de obtención de información y de su uso para formular juicios que a su vez se utilizaran para tomar decisiones (Tenbrink, 1988).
- ✓ Evaluación es la investigación sistemática del valor o mérito de algún objeto (Joint Comitte, 1988).
- ✓ Evaluación es el proceso de descubrimiento de la naturaleza y la valía de algo a través del cual aprendemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras relaciones con los otros y con el mundo en general (Proppe, 1990).

- ✓ Evaluar, parece involucrar el hecho de medir con precisión; en este sentido expresar una cantidad precisa, cifrada; en otras palabras, alude a expresar una medida cuantificada. Evaluar, implica operaciones como estimar, apreciar, aprender; en otros términos, pronunciar un juicio cualitativo y eventualmente aproximativo sobre una realidad.

## **2.3 Marco Legal**

### **2.3.1 Decreto Legislativo N° 276**

La Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público- Decreto Legislativo N° 276 vigente a partir del 25 de marzo de 1984, cuyo antecedente fue la Ley N° 11377, establece que la Carrera Administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. Su propósito es captar personal calificado para su óptimo desempeño en el servicio público, reconociéndoles derechos y exigiéndoles el cumplimiento de sus obligaciones en cuanto a la prestación de los servicios públicos para los que fueron incorporados.

El Decreto Legislativo 276 es una Ley de Bases; que quiere decir básicamente qué hacer (orientaciones, directrices, objetivos) pero no dice cómo hacerlo.

La Ley comprende cuatro aspectos sustantivos:

- La parte preliminar, que se refiere a los aspectos conceptuales, orientadores y principistas de la Ley.
- La parte correspondiente a Carrera Administrativa, que comprende la estructura; el ingreso; el ascenso las obligaciones; prohibiciones y derechos; el régimen disciplinario; el término de la carrera y creación del Tribunal y los Consejos Regionales del Servicio Civil.
- La parte correspondiente al Sistema Único de remuneraciones que señala las bases del Sistema y detalla el haber básico, bonificaciones y beneficios; y,
- La cuarta y última sección que corresponde a las Disposiciones Complementarias, Transitorias y Finales, en la que se señala una estrategia de implementación.

La Ley en materia de Carrera Administrativa establece tres grupos ocupacionales (Profesionales, Técnicos y Auxiliares) y catorce niveles.

- Cada grupo ocupacional tiene requisitos para permanecer a él, así como cada nivel de Carrera también tendrá requisitos mínimos.
- La Carrera en estos niveles y grupos se basará en las calificaciones y méritos de las personas. Se entiende la calificación como estudios, capacitación y experiencia que tiene cada persona; el mérito es la forma en que las personas ponen al servicio de la Institución sus calificaciones en el desempeño del Servicio Público.

- Se establece que para ingresar a la Carrera se hará por el nivel inicial de cada grupo de Carrera y el ascenso será por concurso de méritos. Se establece como obligación de las instituciones ejecutar programas de capacitación y planificar sus necesidades de personal.
- Las obligaciones que se establecen para los servidores se orientan a asegurar el adecuado servicio público y salvaguardar los recursos del Estado.
- Las prohibiciones son similares a las establecidas en las leyes y disposiciones anteriores, remarcándose la necesidad de desempeñar la función en forma sana, honesta, sin interferencia de actividades políticas partidarias, ni de relaciones familiares.
- Los derechos que se reconocen a los servidores se orientan a que la Carrera Pública se haga en base al mérito; sin discriminaciones; con estabilidad; justa remuneración, consolidándose algunos beneficios obtenidos y ampliándose otros, tales como cuatro años de reconocimiento profesional; acumulación de hasta dos períodos vacacionales; no ser trasladados sin su consentimiento a otra Entidad, etc.
- Así mismo, se reiteran los derechos ya consolidados como son: permisos; licencias; préstamos administrativos; sindicación; huelga; pensiones; distinciones; ejercicio de docencia universitaria; etc. Se señala que los derechos reconocidos por la Ley son irrenunciables.
- En cuanto al Régimen Disciplinario, se establece las sanciones de amonestación, suspensión, cese temporal y destitución, señalándose

criterios para sus aplicaciones. Se tipifica las faltas de carácter disciplinario que según su gravedad pueden ser motivo de cese o destitución, previo Proceso Administrativo. Estas faltas se tipifican tratando de preservar el servicio público, los fines del Estado, así como la mínima disciplina y autoridad en la Institución.

- Se crea el Tribunal del Servicio Civil y los Consejos Regionales, señalándose competencias a cada uno de ellos, los mismos que han sido desactivados.

En materia de Sistema Único de Remuneraciones, se establecen los elementos de este sistema. Con sendos Decretos Supremos en los últimos años se han regulado las remuneraciones de los servidores públicos, según la disponibilidad de la Caja Fiscal, no habiéndose implementado los niveles de carrera.

### **¿Cómo se expresa la Carrera?**

En una estructura que permite ubicar a los servidores según calificaciones y méritos.

### **¿Cómo se Estructura la Carrera?**

La carrera Administrativa se estructura:

- Por 3 grupos ocupacionales: Profesional, Técnico, Auxiliar. Por 14 niveles o escalones.
- Al Grupo Profesional le corresponden los 8 niveles superiores.

- Al Grupo Técnico le corresponden 10 niveles comprendidos entre el tercero y décimo segundo.
- Al Grupo Auxiliar le corresponden los siete niveles inferiores.
- Cada nivel se diferenciará por exigencias de calificación (Estudios, Capacitación, Experiencia).

Las entidades planifican sus necesidades de personal en función del:

- Servicio; y
- Posibilidades presupuestales.

### **¿Cómo se Ingres a la Carrera?**

El ingreso será por el nivel inicial de cada grupo ocupacional, y de acuerdo a las vacantes establecidas en el Presupuesto. Requisitos para el ingreso:

- Ser ciudadano peruano en ejercicio.
- Acreditar buena conducta.
- Buena salud comprobada.
- Reunir los atributos propios del Respectivo Grupo Ocupacional (Art. 9°).
- Presentarse y ser aprobado en el concurso de admisión; y
- Los demás que señale la Ley.

### **¿Cómo están constituidos los grupos ocupacionales?**

Los grupos ocupacionales están constituidos por servidores:

Profesionales con:

- Título Profesional, o,

- Grado Académico reconocido por la Ley Universitaria.

Técnicos con:

- Formación Superior, o
- Universitaria Incompleta, o
- Capacitación Tecnológica, o
- Experiencia Técnica reconocida.

Auxiliares con:

- Instrucción Secundaria, y
- Experiencia, o
- Calificación para realizar labores de apoyo.

### 2.3.2 **Decreto Supremo N° 005 – 90 – PCM:**

Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa.

Artículo 9.- La calificación personal representa el potencial laboral del servidor. Comprende las características adquiridas por el servidor en relación a las exigencias de la carrera y se expresa a través de:

- a) Los estudios de formación General;
- b) La capacitación específica; y
- c) La experiencia adquirida.



## 2.4 Marco Conceptual

### 2.4.1 Evaluación del desempeño:

Robbins & Judge, (2009); explican que las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las empresas actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información y hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

- **Desempeño de las tareas.** Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.
- **Civismo.** Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- **Falta de productividad.** Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la empresa, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

## 2.4.2 Desempeño Laboral:

- **Definición:**

Robbins & Coulter, (2013). Lo definen como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Chiavenato, (2009). Define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada

laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

- **Evaluación del desempeño laboral.**

Ruiz, (2005). La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”. La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones, la identificación se apoya en los análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización. El desempeño humano en el cargo es extremadamente

situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen del esfuerzo individual que las personas están dispuesta a realizar.

En épocas pasadas de estabilidad e inmutabilidad, la evaluación de desempeño se podía realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues la rutina burocrática era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el patrón burocrático cedió el lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, a las personas que trabajan en ella y a los clientes que se sirven de ella. La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al logro de los objetivos de la organización.

En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

- **Dimensiones del Desempeño Laboral:**

- **Iniciativa.** Es un proceso en donde se pone en práctica la creación para generar ideas de negocio, se puede afirmar que es la capacidad intelectual de los seres humanos la que permite el crecimiento en las diferentes actividades económicas.
- **Competencias.** Las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.
- **Liderazgo.** Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.
- **Reconocimiento o Incentivos.** Aparte de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Se busca también, el acomodamiento y ajuste recíproco entre los individuos y la organización; así como también al desarrollo de sus carreras dentro de la organización, utilizándose de forma recíproca para alcanzar sus objetivos personales y organizacionales.
- **Comunicación.** La comunicación organizacional es importante dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes. La comunicación cumple cuatro funciones importantes en una organización: Controla la

conducta de los miembros, fomenta la motivación, mediante la comunicación se obtiene información.

- **Sentido de pertinencia.** Facultad para entender, juzgar, apreciar o sentir preocupación por las cosas o para actuar en el sentido del deber. “Es el compromiso de los empleados hacia la organización, es un elemento que impulsa al cooperador a realizar acciones en pro mejoras de la empresa para la cual trabajan” Esta pertenencia debe de constituirse en un sentimiento de doble vía de la empresa hacia sus empleados y viceversa.
- **Ética.** Es el estudio de los derechos y obligaciones de las personas, las normas morales que aplican en la toma de decisiones, y la naturaleza de las relaciones humanas.
- **Valores.** Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

- **Métodos de evaluación de desempeño**

Dessler & Varela, (2011) exponen que en la evaluación del desempeño se utilizan distintos métodos:

- **Ensayos críticos.** Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un

documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación. Sin embargo, es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y esté dominada por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es dificultoso ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.

- **Incidentes críticos.** Los incidentes críticos concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conductas específicas por medio de una lista de incidentes críticos, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas.
- **Escala de grafica de calificación.** Este es uno de los métodos más difundidos de evaluación. El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas.
- **Escala de calificación basada en el comportamiento.** Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes

críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales.

- **Comparación forzada.** Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa, con respecto al desempeño de otro u otros compañeros. Ya que importante conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y clasificación individual.

### 2.3. Definición de términos básicos

- **Aceptación de la autoridad:** Es la aceptación que manifiesta un individuo respecto al trabajo, ante los cambios y órdenes impartidas por sus superiores, acatándolas con interés y reconocimiento.
- **Aceptación de normas y valores:** Es la aceptación que manifiesta el individuo ante las normas y objetivos de la organización, buscando que su desempeño a través de la realización de su tarea sea una contribución verdadera a los objetivos encomendados.
- **Afiliación:** Es la necesidad de obtener y conservar las relaciones afectivas a través de una buena amistad, trabajo en equipo, apoyo por parte de sus compañeros, entre otros.



- **Autorrealización:** Expresa las habilidades existentes de los individuos para ejercer una tarea, así como la mejora de las mismas a través de la adquisición de conocimientos.
- **Contenido del trabajo:** Es la valoración que le dan los individuos a las condiciones intrínsecas que les exhibe el trabajo, como por ejemplo el hecho mismo de saber qué resultados se podría obtener ante la ejecución de su tarea.
- **Dedicación a la tarea:** Expresa la manifestación del individuo en la ejecución de una tarea, dedicándole con empeño el tiempo necesario a la ejecución de sus funciones mostrando su capacidad, dedicación y habilidades personales adquiridas.
- **Desempeño Laboral:** Comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados. Incluye características individuales: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que puedan afectar resultados y cambios en las organizaciones.
- **Evaluación:** La evaluación, es un proceso que consiste en analizar, estudiar y considerar lo examinado, dándole un valor.
- **Evaluación del desempeño:** La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones.

- **Grupo de trabajo:** Transmite la valoración que le dan los individuos al trabajo en equipo, toda vez que ello les contribuye de manera favorable.
- **Logro:** Expresa la necesidad del individuo para realizar la tarea de manera más rápida y excepcional.
- **Motivación:** Aspecto de la realidad personal que nos moviliza, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección al logro y realización.
- **Poder:** Es el deseo o necesidad de tener el dominio sobre las personas, y sobre los medios que conlleva a tener el control y dominio.
- **Promoción:** Expresa la expectativa que manifiestan los individuos ante la posibilidad de un ascenso o mejora laboral donde ellos puedan considerar sus progresos personales.
- **Reconocimiento:** Mide la necesidad de aceptación y admiración, que se dan como respuesta al cumplimiento de una tarea.
- **Salario:** Expresa la valoración de retribución salarial que plasma un individuo para poder satisfacer sus necesidades y las de su familia.
- **Selección de personal:** Proceso de recursos humanos que con la aplicación de diversos instrumentos y técnicas, elige al candidato que cumple los requisitos del puesto vacante actual o futuro de la organización.
- **Supervisión:** Es la valoración que le dan los individuos a las autoridades de su organización, por el reconocimiento y la retribución considerada al esfuerzo en el desarrollo de su tarea.

## CAPÍTULO III

### 3. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

La evaluación del desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca, se puede mejorar diseñando una propuesta de un modelo de evaluación.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

- La Universidad Nacional de Cajamarca, tiene deficiencias en la aplicación de la normatividad existente en cuanto a métodos de evaluación de desempeño del personal administrativo.
- El modelo propuesto permitirá mejorar la evaluación del desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.

#### 3.2. Variables

##### 3.2.1. Variables Independiente

Evaluación

##### 3.2.2. Dependiente:

Desempeño.

### 3.3. Operacionalización de Variables:

Tabla N° 01

| Variables                        | Dimensiones                          | Indicadores   | Instrumentos de Medición  |
|----------------------------------|--------------------------------------|---|---|
| Independiente:<br><br>Evaluación | Productividad                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> </ul>  | Encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca. |
|                                  | Gestión administrativa               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>                |   |
|                                  | Rotación                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de la institución</li> </ul>   |   |
|                                  | Promoción y/o ascenso                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes</li> </ul>   |   |
|                                  | Capacitaciones, adiestramiento       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de la institución.</li> <li>• Iniciativa individual.</li> </ul>                            |   |
|                                  | Categorización y/o re-categorización | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de servicios</li> <li>• Política institucional</li> </ul>                                     |   |
|                                  | Inventario de personal               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal disponible</li> </ul>   |   |
| Dependiente:<br><br>Desempeño    | Iniciativa                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad e Innovación</li> </ul>  | Encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca  |
|                                  | Competencias                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos</li> <li>• Habilidades</li> <li>• Actitudes</li> <li>• Investigación</li> </ul>        |   |
|                                  | Liderazgo                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder</li> <li>• Influencia</li> <li>• Motivación</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Apoyo</li> </ul> |   |
|                                  | Reconocimientos o Incentivos         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascensos</li> <li>• Promociones internas</li> </ul>  |   |
|                                  | Comunicación                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Capacidad de interacción</li> </ul>                            |   |
|                                  | Sentido de pertenencia               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Identificación</li> <li>• Involucramiento</li> </ul>                           |   |
|                                  |                                      |   |   |

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV

### 4. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

#### 4.1 Tipo de investigación:

La presente investigación es de tipo descriptiva – explicativa y proposicional, ya que el objetivo de la presente investigación es describir cada una de las variables mediante el análisis de la evaluación actual del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca, para explicar el porqué de la situación actual y proponer acciones concretas para mejorarla.

#### 4.2 Diseño de investigación:

La presente investigación tiene un diseño no experimental y de corte transversal, ya que, al analizar la actual evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca, se observa cómo se presentan las variables en su contexto natural sin llegar a la manipulación de ellas, y la información se toma en un determinado momento de tiempo.

#### 4.3 Unidad de Análisis:

La unidad de análisis está dada por el personal administrativo que labora en la Universidad Nacional de Cajamarca.

#### 4.4 Método de Investigación:

Para el presente trabajo de investigación se utilizó los siguientes métodos:

- **Método Analítico:** El estudio permite identificar y analizar el proceso de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Cajamarca.
- **Método Sintético:** A partir del análisis, se llegó a conclusiones que nos permiten explicar la situación actual de la evaluación del desempeño de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Cajamarca, con miras a establecer una propuesta de mejora.

#### 4.5 Población y Muestra

##### 4.5.1 Población:

Está compuesta por los 380 trabajadores en calidad de personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca, según la Oficina General de Control de personal.

##### 4.5.2 Muestra:

Para determinar la muestra, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

$n$  = número de elementos de la muestra a calcular.

$N$  = total de personal administrativo de la UNC.

$p$  = proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

$q$  = proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1 - p$ .

$Z$  = es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne.

$e$  = es el error muestral deseado, en tanto por uno. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos aplicando encuestas a una muestra de la población y el que obtendríamos si aplicamos la encuesta al total de ella.

En la presente investigación se consideran los siguientes valores:

$$N = 380$$

$$p = 95\%$$

$$q = 5\%$$

$$Z = 1.96$$

$$e = 5\%$$

Reemplazando los valores en la fórmula anterior:

$$n = \frac{(380)(1.96)^2(0.95)(0.05)}{(0.05)^2(380-1) + (1.96)^2(0.95)(0.05)} = 61.36$$

Entonces, la muestra con la que se trabajó es de 62 trabajadores.

#### **4.6 Técnicas e instrumentos de Recolección de datos:**

El instrumento y la técnica para la recolección de datos utilizada y aplicada a los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Cajamarca son:

- **Instrumento**

Se utilizó el cuestionario.

- **La Encuesta**

Se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento que es el cuestionario, el cual fue diseñado especialmente para identificar aspectos claves y críticos del proceso de evaluación del desempeño.

#### **4.7. Técnicas de Procesamiento de datos**

- El procesamiento de los datos se realizó en forma computarizada, mediante la utilización del **Excel**.
- Una vez efectuado el procesamiento de los datos, se procedió a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la cuantificación de los indicadores, con la finalidad de analizarlos e interpretarlos y con ello obtener las conclusiones.



#### **4.8. Técnicas de Análisis de datos e interpretación de resultados**

Se utilizaron las siguientes formas de análisis:

- Se analizó y evaluó la información para cada variable e indicador identificado.
- Se representó estadísticamente las variables e indicadores para luego hacer la discusión de los resultados y con ello obtener las conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO V

### 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de los resultados

Para la investigación se aplicaron 62 encuestas de manera aleatoria al personal administrativo independientemente de su grupo ocupacional para tener un mejor acercamiento a la realidad en la investigación:

##### 5.1.1. Sobre evaluación

###### A. Sobre Productividad

###### Eficiencia

Tabla N° 02

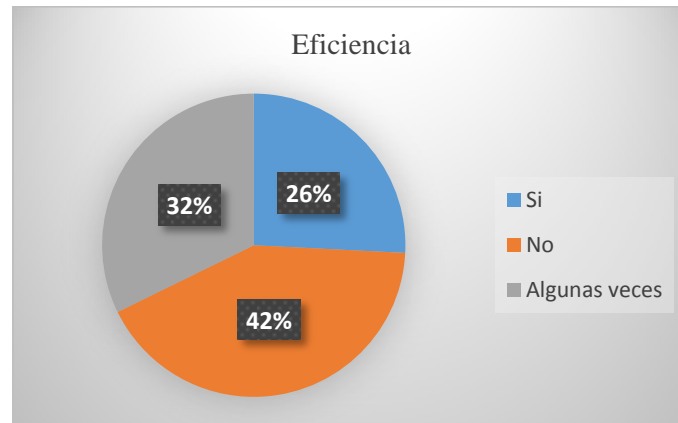
###### Eficiencia

| Respuestas    | Frecuencia | %   |
|---------------|------------|-----|
| Si            | 16         | 26  |
| No            | 26         | 42  |
| Algunas veces | 20         | 32  |
| Total         | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Figura N° 01



Fuente: Tabla N° 02  
Elaboración propia

### Interpretación:

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 42% indicaron que la Universidad no toma en cuenta eficiencia para la evaluación del desempeño. Esta situación denota una falencia administrativa, ya que en la administración moderna el uso de los recursos es algo fundamental.

### Eficacia

Tabla N° 03

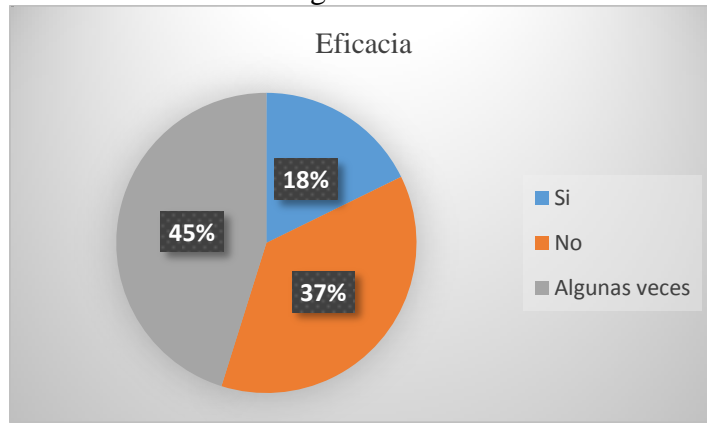
#### Eficacia

| Respuestas    | Frecuencia | %   |
|---------------|------------|-----|
| Si            | 11         | 18  |
| No            | 23         | 37  |
| Algunas veces | 28         | 45  |
| Total         | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Figura N° 02



Fuente: Tabla N° 03  
Elaboración propia

**Interpretación:**

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 45% indicaron que la Universidad toma en cuenta algunas veces la eficacia para la evaluación del desempeño. Esta situación denota una falencia administrativa, ya que en la administración moderna el logro de objetivos es algo fundamental.

**B. Sobre Gestión administrativa**

**Planeación**

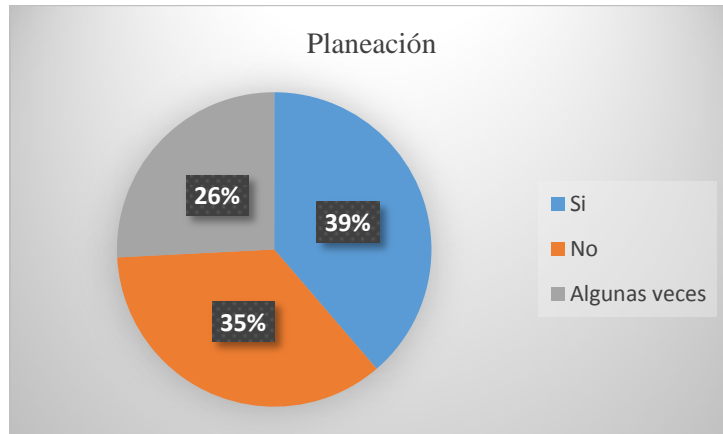
Tabla N° 04

Planeación

| Respuestas    | Frecuencia | %   |
|---------------|------------|-----|
| Si            | 24         | 39  |
| No            | 22         | 35  |
| Algunas veces | 16         | 26  |
| Total         | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 03



Fuente: Tabla N° 04  
Elaboración propia

### Interpretación:

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 39% indicaron que la Universidad si planifica la evaluación del desempeño, mientras que un 35% señala no lo hace. Esta situación denota una falencia administrativa, ya que en la percepción está dividida y no favorece al proceso de evaluación.

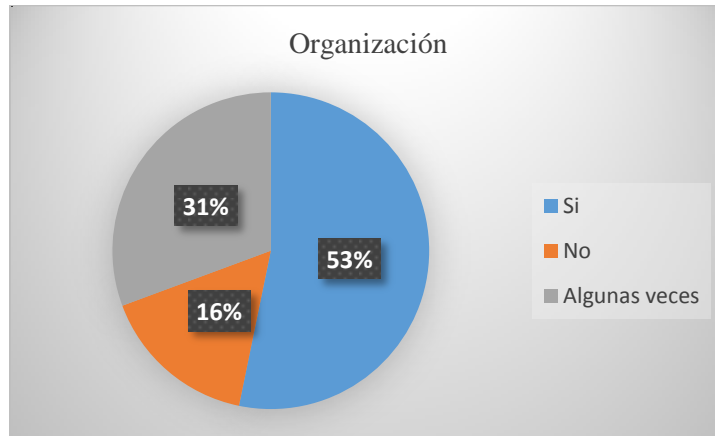
### Organización

Tabla N° 05  
Organización

| Respuestas    | Frecuencia | %   |
|---------------|------------|-----|
| Si            | 33         | 53  |
| No            | 10         | 16  |
| Algunas veces | 19         | 31  |
| Total         | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 04



Fuente: Tabla N° 05  
Elaboración propia

**Interpretación:**

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 53% indicaron que la Universidad si organiza la evaluación del desempeño, mientras que un 31% señala que ello sucede solo algunas veces. Esta situación igualmente denota una falencia administrativa, ya que no debería ser de esta manera, porque la organización de actividades y recursos es fundamental.

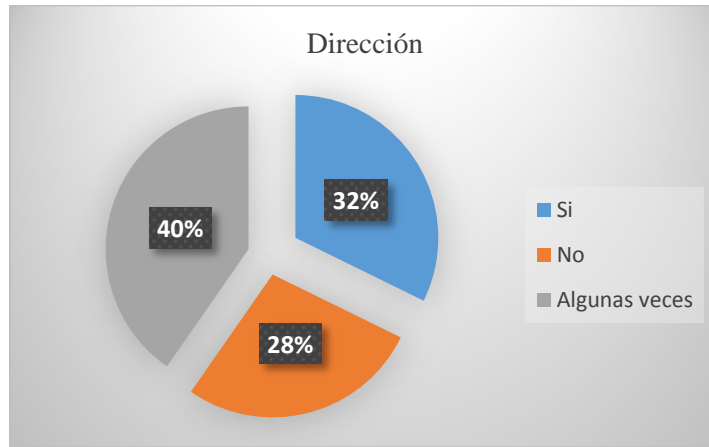
**Dirección**

Tabla N° 06  
Dirección

| Respuestas    | Frecuencia | %   |
|---------------|------------|-----|
| Si            | 20         | 32  |
| No            | 17         | 28  |
| Algunas veces | 25         | 40  |
| Total         | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 05



Fuente: Tabla N° 06  
Elaboración propia

**Interpretación:**

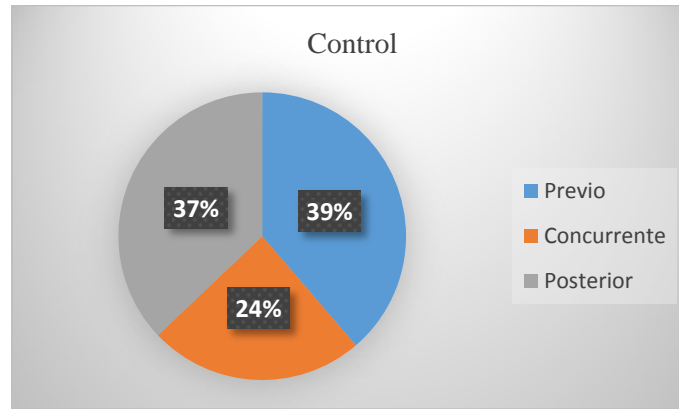
De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 40% indicaron que la Universidad aplica técnicas de dirección algunas veces en la evaluación del desempeño, mientras que un 32% señala que si utiliza. Esta situación igualmente denota una falencia administrativa, ya que el porcentaje es inferior al 50% y debería a corregirse a la brevedad posible para mejorar el proceso de control.

**Control**

| Respuestas  | Control    |     |
|-------------|------------|-----|
|             | Frecuencia | %   |
| Previo      | 24         | 39  |
| Concurrente | 15         | 24  |
| Posterior   | 23         | 37  |
| Total       | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 06



Fuente: Tabla N° 07  
Elaboración propia

### Interpretación:

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 39% indicaron que la Universidad aplica el control previo en la evaluación del desempeño, 37% señala que aplica el control posterior; mientras que un 24% señala que se aplica el control concurrente. Esta situación igualmente denota una falencia administrativa, ya que el control debe aplicarse en sus tres modalidades.

### C. Sobre Rotación

#### Necesidad de la Institución

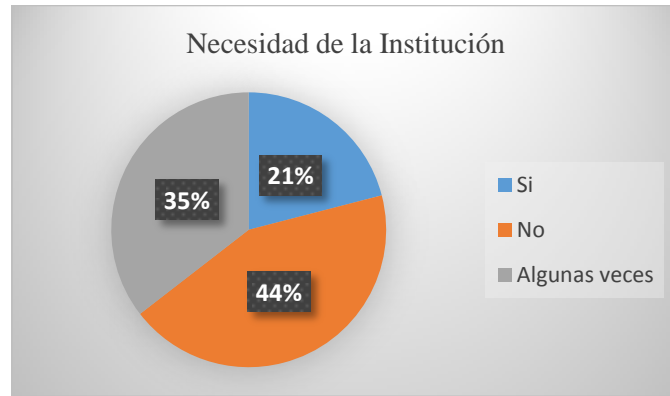
Tabla N° 08  
Necesidad de la Institución

| Respuestas    | Frecuencia | %   |
|---------------|------------|-----|
| Si            | 13         | 21  |
| No            | 27         | 44  |
| Algunas veces | 22         | 35  |
| Total         | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia



Figura N° 07



Fuente: Tabla N° 08  
Elaboración propia

**Interpretación:**

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 44% indicaron que la Universidad en cuanto a la rotación no toma en cuenta las necesidades de la institución, mientras que un 35% señala que solo sucede algunas veces. Esta situación denota una gran falencia administrativa que debería a corregirse ya que no favorece al mejor desempeño de los trabajadores administrativos y obviamente afecta la evaluación porque el personal no está en el puesto adecuado.

**D. Sobre Promoción y/o Ascensos**

**Aptitudes**

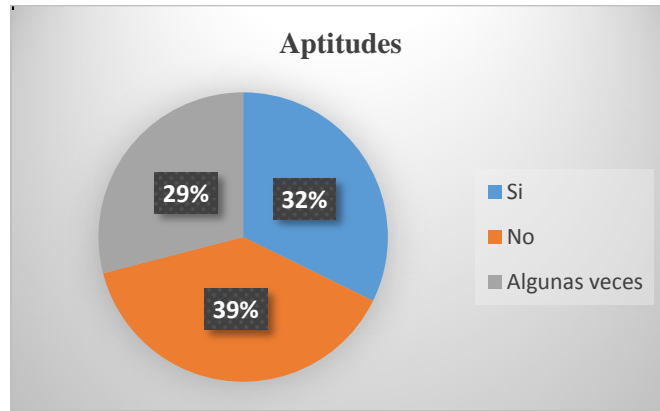
Tabla N° 09

**Aptitudes**

| Respuestas    | Frecuencia | %   |
|---------------|------------|-----|
| Si            | 20         | 32  |
| No            | 24         | 39  |
| Algunas veces | 18         | 29  |
| Total         | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 08



Fuente: Tabla N° 09  
Elaboración propia

**Interpretación:**

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 39% indicaron que la Universidad no toma en cuenta las aptitudes en la evaluación del desempeño, mientras que un 32% señala que si los toma en cuenta y 29% señala que solo sucede algunas veces. Esta situación denota una falencia administrativa, debido a que los encargados de este proceso no son de formación administrativa y debería a corregirse a la brevedad posible.

**E. Sobre Capacitaciones y adiestramientos**

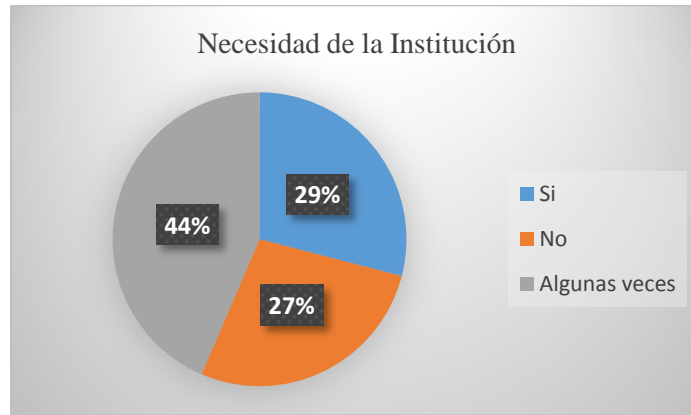
**Necesidad de la Institución**

Tabla N° 10  
Necesidad de la Institución

| Respuestas    | Frecuencia | %   |
|---------------|------------|-----|
| Si            | 18         | 29  |
| No            | 17         | 27  |
| Algunas veces | 27         | 44  |
| Total         | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 09



Fuente: Tabla N° 10  
Elaboración propia

**Interpretación:**

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 44% indicaron que la Universidad para las capacitaciones, toma en cuenta algunas veces las necesidades de la institución en la evaluación del desempeño, mientras que un 29% señala que si los toma en cuenta y 27% señala que no se toma en cuenta. Esta situación preocupante y denota una disfuncionalidad administrativa, seguramente y debería a corregirse a la brevedad posible.

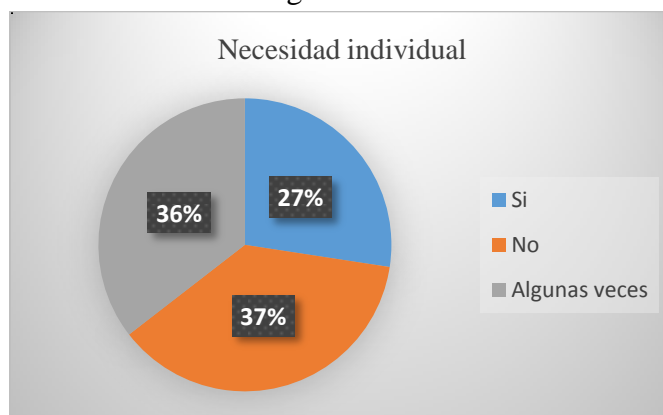
**Iniciativa Individual**

Tabla N° 11  
Necesidad individual

| Respuestas    | Frecuencia | %   |
|---------------|------------|-----|
| Si            | 17         | 27  |
| No            | 23         | 37  |
| Algunas veces | 22         | 35  |
| Total         | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 10



Fuente: Tabla N° 11  
Elaboración propia

### Interpretación:

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 37% indicaron que la Universidad para las capacitaciones, no toma en cuenta las necesidades individuales, mientras que un 36% señala que solo algunas veces los toma en cuenta y 27% señala que si se toma en cuenta. Esta situación preocupante y denota también una falencia administrativa, seguramente y debería a corregirse.

## F. Sobre Categorización y Recategorización

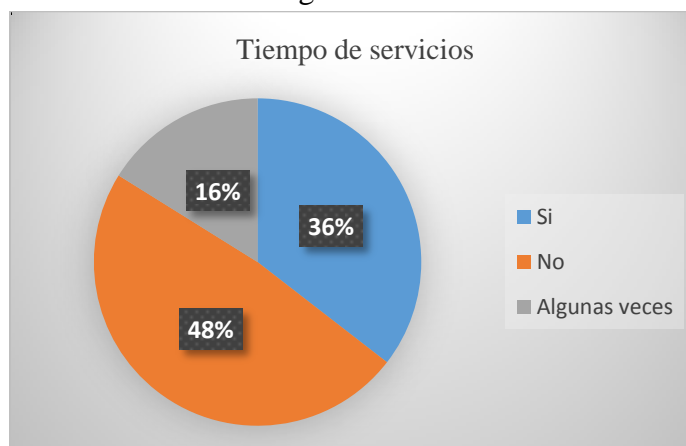
### Tiempo de servicios

Tabla N° 12  
Tiempo de servicios

| Respuestas    | Frecuencia | %   |
|---------------|------------|-----|
| Si            | 22         | 36  |
| No            | 30         | 48  |
| Algunas veces | 10         | 16  |
| Total         | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 11



Fuente: Tabla N° 12  
Elaboración propia

### Interpretación:

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 48% indicaron que la Universidad no toma en cuenta el tiempo de servicios en la evaluación del desempeño, mientras que un 36% señala que si los toma en cuenta y 16% señala que se toma en cuenta solo algunas veces. Esta situación es preocupante y denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos.

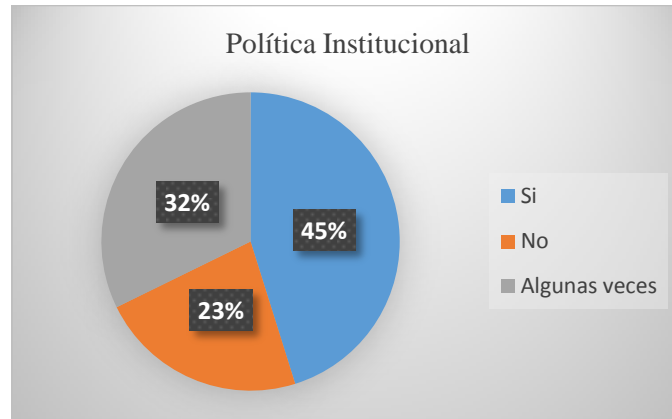
### Política Institucional

Tabla N° 13  
Política institucional

| Respuestas    | Frecuencia | %   |
|---------------|------------|-----|
| Si            | 28         | 45  |
| No            | 14         | 23  |
| Algunas veces | 20         | 32  |
| Total         | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 12



Fuente: Tabla N° 13  
Elaboración propia

### Interpretación:

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 45% indicaron que la Universidad si toma en cuenta una política institucional en la evaluación del desempeño, mientras que un 32% señala que existe solo algunas veces y 23% señala que no se tiene una política institucional. Esta situación es preocupante y denota también una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos.

## G. Sobre Inventario de Personal

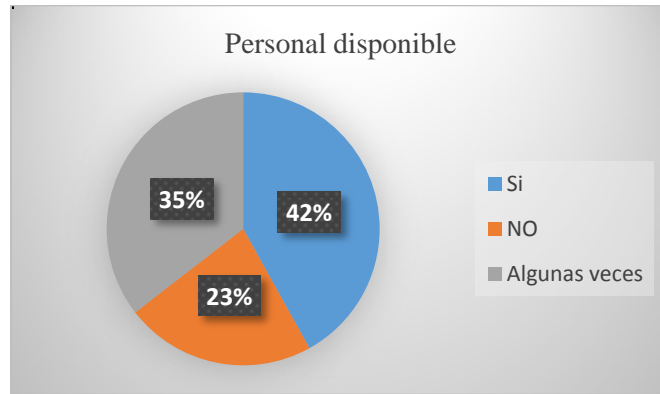
### Personal disponible

Tabla N° 14  
Personal disponible

| Respuestas    | Frecuencia | %   |
|---------------|------------|-----|
| Si            | 26         | 42  |
| NO            | 14         | 23  |
| Algunas veces | 22         | 35  |
| Total         | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 13



Fuente: Tabla N° 14  
Elaboración propia

**Interpretación:**

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 42% indicaron que la Universidad cuenta con un inventario de personal disponible, mientras que un 35% señala que solo algunas veces y 23% señala que no cuenta con inventario con personal disponible. Esta situación preocupante denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos., seguramente y debería corregirse.

**5.1.2. Sobre desempeño**

**A. Sobre Iniciativa**

**Creatividad e Innovación**

Tabla N° 15

¿La Universidad para la evaluación del desempeño toma en cuenta la creatividad e innovación que demuestra el personal administrativo?

| Respuestas   | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 12         | 19         |
| No           | 29         | 47         |
| A veces      | 21         | 34         |
| <b>Total</b> | <b>62</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 14



Fuente: Tabla N° 15  
Elaboración propia

### Interpretación:

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 47% indicaron que la Universidad no toma en cuenta en la evaluación a la creatividad e innovación. Esta situación denota una falencia administrativa, ya que en la administración moderna es algo que se valora mucho.

### B. Sobre Competencias

- **Conocimientos**

Tabla N° 16

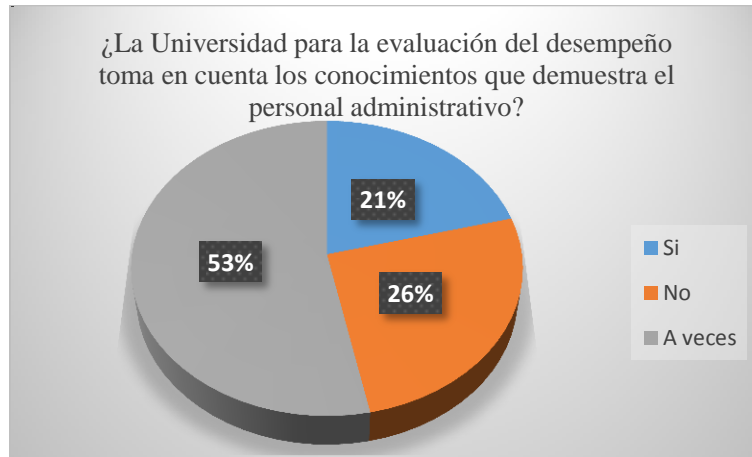
¿La Universidad para la evaluación del desempeño toma en cuenta los conocimientos que demuestra el personal administrativo?

| Respuestas | Frecuencia | %   |
|------------|------------|-----|
| Si         | 13         | 21  |
| No         | 16         | 26  |
| A veces    | 33         | 53  |
| Total      | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia



Figura N° 15



Fuente: Tabla N° 16  
Elaboración propia

### Interpretación

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 53% indicaron que la Universidad toma en cuenta algunas veces en la evaluación los conocimientos del personal administrativo, mientras que el 26% señala que no los toma en cuenta. Esta situación denota una falencia Oficina General de Recursos Humanos.

### Actitudes

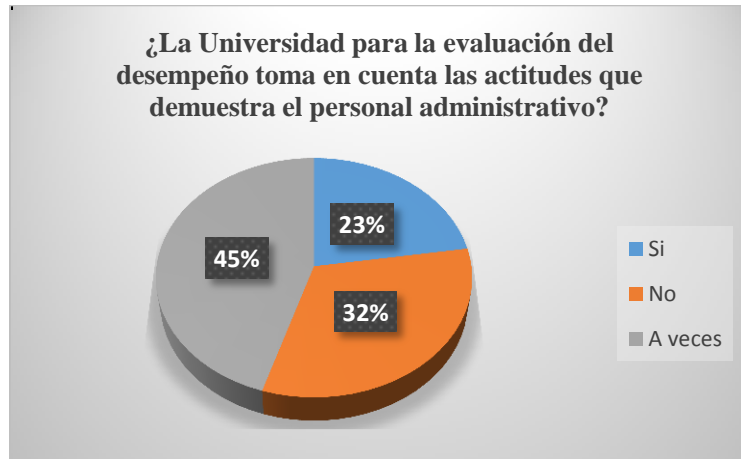
Tabla N° 17

¿La Universidad para la evaluación del desempeño toma en cuenta las actitudes que demuestra el personal administrativo?

| Respuestas | Frecuencia | %   |
|------------|------------|-----|
| Si         | 14         | 23  |
| No         | 20         | 32  |
| A veces    | 28         | 45  |
| Total      | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 16



Fuente: Tabla N° 17  
Elaboración propia

### Interpretación

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 45% indicaron que la Universidad toma en cuenta algunas veces en la evaluación las actitudes del personal administrativo, mientras que el 32% señala que no los toma en cuenta. Esta situación también se observa en la Tabla N° 17 y denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos que debe enmendarse.

### Investigación

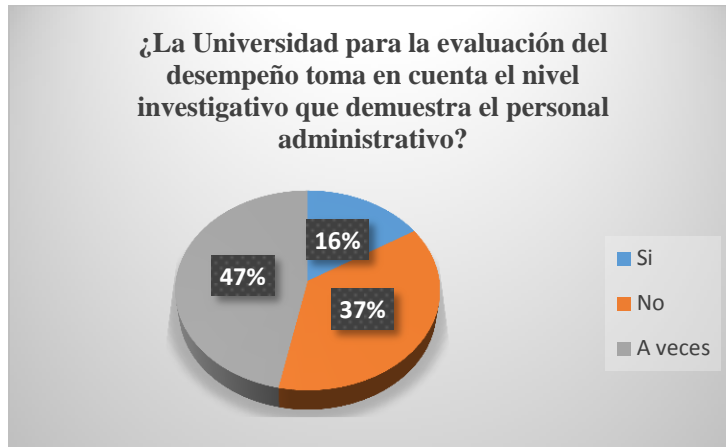
Tabla N° 18

¿La Universidad para la evaluación del desempeño toma en cuenta el nivel investigativo que demuestra el personal administrativo?

| Respuestas | Frecuencia | %   |
|------------|------------|-----|
| Si         | 10         | 16  |
| No         | 23         | 37  |
| A veces    | 29         | 47  |
| Total      | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 17



Fuente: Tabla N° 18  
Elaboración propia

### Interpretación

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 47% indicaron que la Universidad toma en cuenta algunas veces en la evaluación el nivel investigativo que demuestra el personal administrativo, mientras que el 37% señala que no los toma en cuenta. Esta situación también denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos.

### C. Sobre Liderazgo

#### Poder

Tabla N° 19

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta el poder que demuestra el personal administrativo en su área?

| Respuestas   | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 12         | 19         |
| No           | 22         | 36         |
| A veces      | 28         | 45         |
| <b>Total</b> | <b>62</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 18



Fuente: Tabla N° 19  
Elaboración propia

### Interpretación

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 45% indicaron que la Universidad toma en cuenta algunas veces en la evaluación el poder que demuestra el personal administrativo, mientras que el 36% señala que no los toma en cuenta. Esta situación también denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos que debe enmendarse.

### Influencia

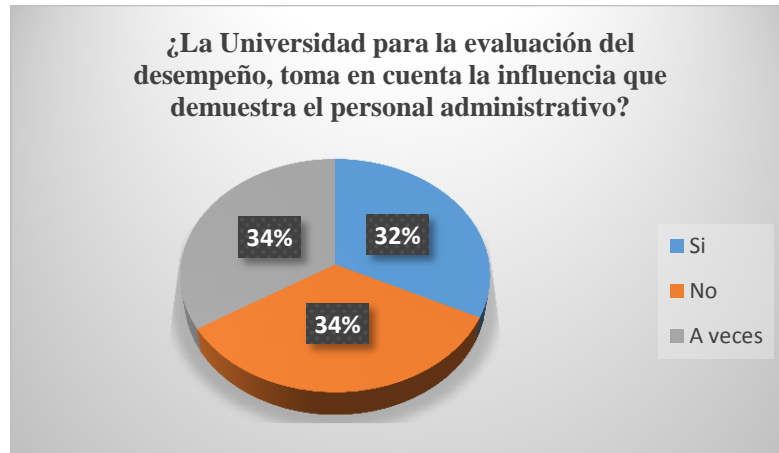
Tabla N° 20

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta la influencia que demuestra el personal administrativo?

| Respuestas | Frecuencia | %   |
|------------|------------|-----|
| Si         | 20         | 32  |
| No         | 21         | 34  |
| A veces    | 21         | 34  |
| Total      | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 19



Fuente: Tabla N° 20  
Elaboración propia

### Interpretación

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 34% indicaron que la Universidad toma en cuenta algunas veces en la evaluación la influencia que demuestra el personal administrativo, mientras que también el 34% señala que no los toma en cuenta. Esta situación también denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos que debe enmendarse.

### Motivación

Tabla N° 21

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta la motivación que demuestra el personal administrativo?

| Respuestas | Frecuencia | %  |
|------------|------------|----|
| Si         | 14         | 23 |
| No         | 18         | 29 |
| A veces    | 30         | 48 |
| Total      | 62         | 48 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 20



Fuente: Tabla N°  
Elaboración propia

### Interpretación

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 48% indicaron que la Universidad toma en cuenta algunas veces en la evaluación la motivación que demuestra el personal administrativo, mientras que también el 29% señala que no los toma en cuenta. Esta situación también denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos que debe enmendarse.

### Supervisión

Tabla N° 22

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta la supervisión propia y de su área que demuestra el personal administrativo?

| Respuestas | Frecuencia | %  |
|------------|------------|----|
| Si         | 18         | 29 |
| No         | 18         | 29 |
| A veces    | 26         | 42 |
| Total      | 62         | 48 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 21



Fuente: Tabla N° 22  
Elaboración propia

### Interpretación

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 42% indicaron que la Universidad toma en cuenta algunas veces en la evaluación la supervisión propia que demuestra el personal administrativo, mientras que también el 29% señala que no los toma en cuenta. Esta situación también denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos que debe enmendarse.

### Apoyo

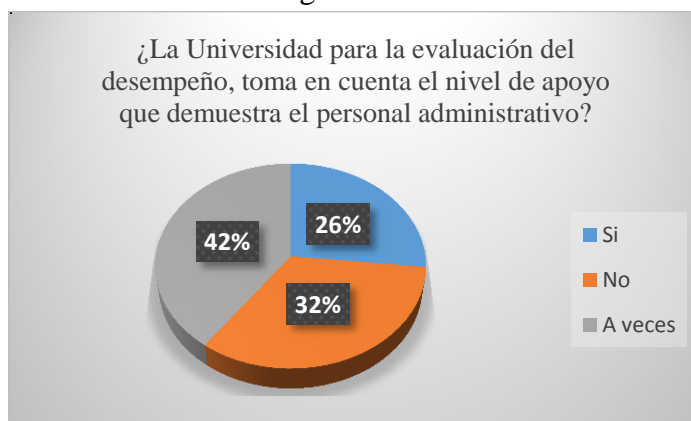
Tabla N° 23

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta el nivel de apoyo que demuestra el personal administrativo?

| Respuestas | Frecuencia | %   |
|------------|------------|-----|
| Si         | 16         | 26  |
| No         | 20         | 32  |
| A veces    | 26         | 42  |
| Total      | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 22



Fuente: Tabla N° 23  
Elaboración propia

### Interpretación

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 42% indicaron que la Universidad toma en cuenta algunas veces en la evaluación el nivel de apoyo que demuestra el personal administrativo, mientras que también el 32% señala que no los toma en cuenta. Esta situación también denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos.

## D. Sobre Reconocimientos e Incentivos

### Ascensos

Tabla N° 24

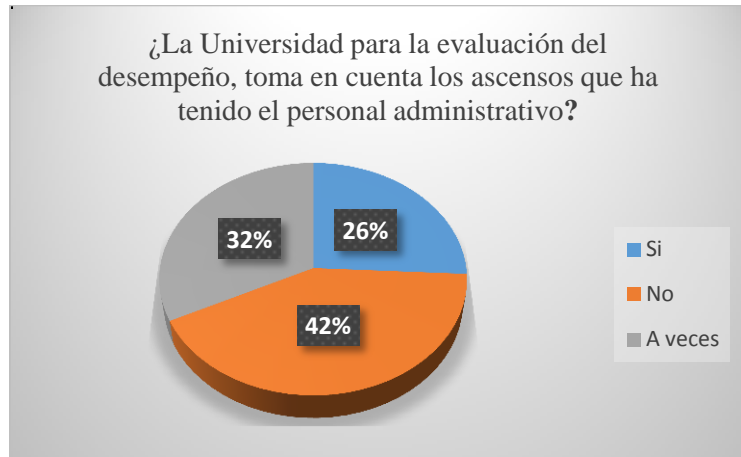
¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta los ascensos que ha tenido el personal administrativo

| Respuestas | Frecuencia | %   |
|------------|------------|-----|
| Si         | 16         | 26  |
| No         | 26         | 42  |
| A veces    | 20         | 32  |
| Total      | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia



Figura N° 23



Fuente: Tabla N° 24  
Elaboración propia

### Interpretación

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 42% indicaron que la Universidad no toma en cuenta en la evaluación los ascensos que ha tenido el personal administrativo, mientras que también el 32% señala que los toma en cuenta solo algunas veces. Esta situación también denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos que debe enmendarse.

### Promociones Internas

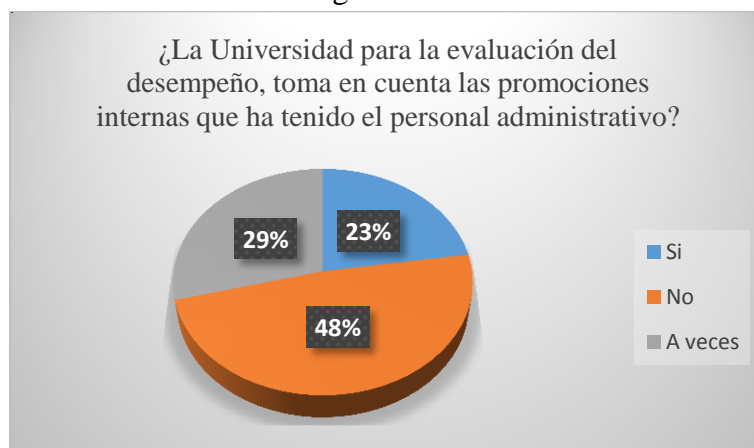
Tabla N° 25

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta las promociones internas que ha tenido el personal administrativo?

| Respuestas   | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 14         | 23         |
| No           | 30         | 48         |
| A veces      | 18         | 29         |
| <b>Total</b> | <b>62</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 24



Fuente: Tabla N° 25  
Elaboración propia

### Interpretación

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 48% indicaron que la Universidad no toma en cuenta en la evaluación la promoción interna del personal administrativo, mientras que también el 29% señala que los toma en cuenta solo algunas veces. Esta situación también denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos.

## E. Sobre Comunicación

### Relaciones Interpersonales

Tabla N° 26

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta las formas de comunicación del personal administrativo?

| Respuestas   | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 6          | 10         |
| No           | 24         | 39         |
| A veces      | 32         | 51         |
| <b>Total</b> | <b>62</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 25



Fuente: Tabla N° 26  
Elaboración propia

### Interpretación

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 39% indicaron que la Universidad no toma en cuenta en la evaluación las formas de comunicación del personal administrativo, mientras que también el 51% señala que los toma en cuenta solo algunas veces. Esta situación también denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos que debe corregirse.

### Capacidad de interacción

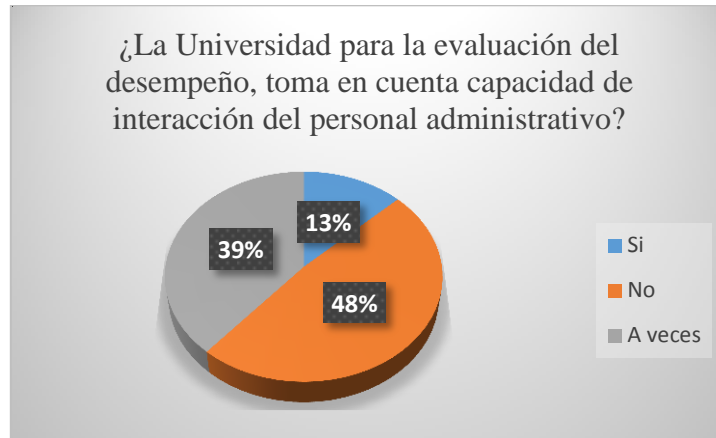
Tabla N° 27

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta la capacidad de interacción del personal administrativo?

| Respuestas | Frecuencia | %   |
|------------|------------|-----|
| Si         | 8          | 13  |
| No         | 30         | 48  |
| A veces    | 24         | 39  |
| Total      | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 26



Fuente: Tabla N° 27  
Elaboración propia

### Interpretación

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 48% indicaron que la Universidad no toma en cuenta en la evaluación la capacidad de interacción del personal administrativo, mientras que también el 39% señala que los toma en cuenta solo algunas veces. Esta situación también denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos.

## F. Sobre Sentido de Pertenencia

### Compromiso

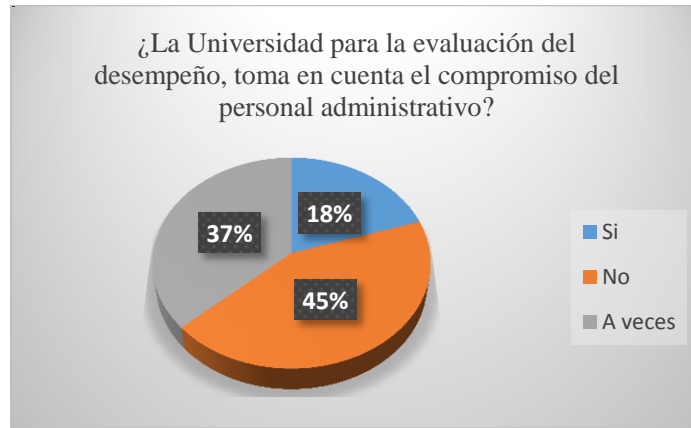
Tabla N° 28

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta el compromiso del personal administrativo?

| Respuestas   | Frecuencia | %   |
|--------------|------------|-----|
| Si           | 11         | 18  |
| No           | 28         | 45  |
| A veces      | 23         | 37  |
| <b>Total</b> | 62         | 100 |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 27



Fuente: Tabla N° 28  
Elaboración propia

### Interpretación

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 45% indicaron que la Universidad no toma en cuenta en la evaluación las formas de comunicación del personal administrativo, mientras que también el 37% señala que los toma en cuenta solo algunas veces. Esta situación también denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos que debe corregirse.

### Identificación

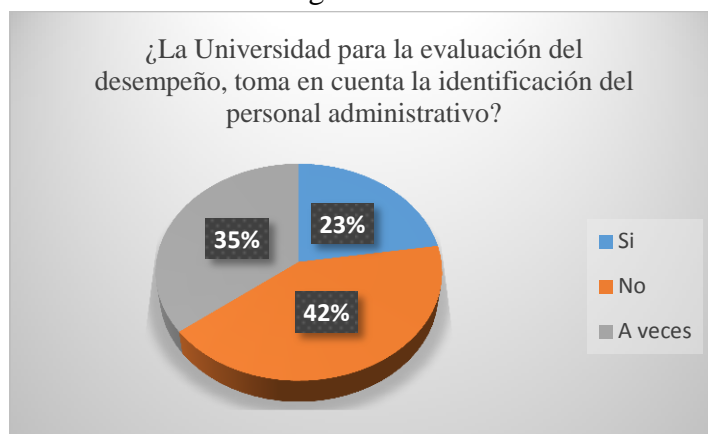
Tabla N° 29

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta la identificación del personal administrativo?

| Respuestas   | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 14         | 23         |
| No           | 26         | 42         |
| A veces      | 22         | 35         |
| <b>Total</b> | <b>62</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 28



Fuente: Tabla N°  
Elaboración propia

### Interpretación

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 42% indicaron que la Universidad no toma en cuenta en la evaluación la identificación del personal administrativo, mientras que también el 35% señala que los toma en cuenta solo algunas veces. Esta situación también denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos que debe corregirse.

### Involucramiento

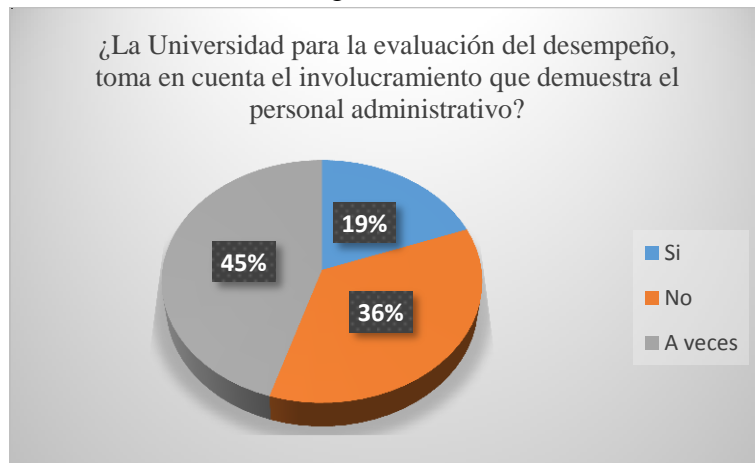
Tabla N° 30

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta el involucramiento que demuestra el personal administrativo?

| Respuestas   | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 12         | 19         |
| No           | 22         | 36         |
| A veces      | 28         | 45         |
| <b>Total</b> | <b>62</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Figura N° 29



Fuente: Tabla N° 30  
Elaboración propia

### **Interpretación**

De los 62 trabajadores administrativos encuestados, el 45% indicaron que la Universidad toma en cuenta algunas veces en la evaluación del desempeño el involucramiento que demuestra el personal administrativo, mientras que también el 36% señala que no lo toma en cuenta. Esta situación también denota una falencia de la Oficina General de Recursos Humanos que debe corregirse.

### **5.2. Contrastación de Hipótesis**

De acuerdo a la información doctrinaria expuesta, y la información procesada estadísticamente, analizada e interpretada en la presente investigación como resultado de las encuestas aplicadas los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, se puede afirmar que se demuestra la hipótesis planteada inicialmente como respuesta tentativa a esta investigación, la misma que

planteaba que el desempeño del personal administrativo de la UNC se puede mejorar diseñando una propuesta de un modelo de evaluación.

La Universidad Nacional de Cajamarca, tiene deficiencias en la aplicación de la normatividad existente en cuanto a métodos de evaluación de desempeño del personal administrativo, ya que no existe actualmente ningún modelo que oriente esta actividad fundamental relacionada con el personal que es el recurso más valioso de toda organización y que dársele el mejor trato para propiciar un buen clima laboral con compromiso y buen desempeño en beneficio de los clientes internos y externos.

### **5.3. Contrastación de Variables**

El análisis y contrastación de las variables correspondientes a la hipótesis objeto de la presente tesis, nos permitió determinar lo siguiente:

#### **5.3.1. Variable X: Evaluación**

La evaluación tiene grandes falencias en su aplicación por parte de la oficina de recursos humanos, seguramente porque las personas que están a cargo carecen del conocimiento de las reglas y técnicas de evaluación del desempeño que es el fundamento administrativo, lo cual ocasiona que se lleve a cabo de una manera totalmente empírica, lo cual perjudica al personal administrativo y ocasiona un gran malestar y desazón.



### **5.3.2. Variable Y: Desempeño**

El desempeño o performance del personal administrativo, se ve claramente afectado por la forma como se evalúa, de una manera totalmente empírica, sin un modelo técnico y profesional adecuado según lo establece la teoría científica de la administración en general y de recursos humanos en particular.

### **5.4. Discusión de resultados**

En la presente investigación se comprueba la hipótesis general que indica que el desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca se puede mejorar diseñando una propuesta de un modelo de evaluación., ya que según las percepciones emitidas por el personal administrativo así lo demuestra al indicar que no existe un modelo de evaluación de desempeño y que se hace de manera empírica, es decir, sin ningún sentido técnico y profesional.

Así mismo se comprueba que la Universidad Nacional de Cajamarca, tiene deficiencias en la aplicación de la normatividad existente en cuanto a métodos de evaluación de desempeño del personal administrativo, debido a que el personal no cuenta con la preparación y experiencia en los aspectos del área de personal.

De igual modo, se puede señalar que los resultados encontrados en la investigación tienen una gran similitud con los encontrados en las investigaciones consideradas en los antecedentes, así como corrobora lo que la teoría administrativa de recursos humanos describe en cuanto a la evaluación del desempeño.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1. Modelo de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.**

##### **Índice de contenidos.**

#### **I. Aspectos Generales.**

1. Antecedentes.
2. Estructura orgánica.
3. Cuadro de asignación de personal.
4. Reglamento de evaluación y calificación de personal.

#### **II. Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.**

1. Finalidad.
2. Objetivos.
  - 2.1. Objetivos generales.
  - 2.2. Objetivos específicos.
    - 2.2.1. Objetivos para la entidad.
    - 2.2.2. Objetivos para el jefe de personal.
    - 2.2.3. Objetivos para el trabajador.

### **III. Factores de evaluación del desempeño de personal.**

1. Frecuencia.
2. Métodos de la evaluación del desempeño de personal.

#### 2.1 Método prospectivo.

##### 2.1.1 Identificación.

##### 2.1.2. Cumplimiento de funciones.

##### 2.1.3. Supervisión.

##### 2.1.4. Información complementaria.

#### 2.2. Método de Evaluación de Grados y Factores de Calificación de Personal.

##### 2.2.1. Factores de calificación del personal, profesional-técnico y auxiliar.

###### a. Ponderación de los factores

###### b. Asignación de puntos a los grados

#### 2.3. Método de Evaluación del Legajo Personal o File.

##### 2.3.1. Condiciones del trabajador

##### 2.3.2. Asistencia y puntualidad.

##### 2.3.3. Régimen de disciplina en el centro de trabajo.

### **IV. Valorización de los resultados de la evaluación del desempeño de personal.**

### **V. Resultados de la evaluación desempeño de personal.**

### **VI. Cuadro de méritos y de deméritos del Personal de la Universidad Nacional de Cajamarca.**

**MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
CAJAMARCA**

**I. Aspectos Generales**

**1. Antecedentes:**

En estimación a los resultados obtenidos en la investigación realizada sobre la evaluación del desempeño del personal profesional, técnico y auxiliar de la Universidad Nacional de Cajamarca en la Oficina General de Recursos humanos y el Reglamento de Concurso Interno Promoción por asenso para cubrir las plazas Administrativas en la UNC correspondiente al año 2016. En el Cap. III Generalidades artículo 6 dice “ Que desde varias décadas no se ha promocionado al personal administrativo” y a la investigación de campo (encuestas), donde se destaca que los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca están descontentos y muestran una evidente disconformidad por la forma como se les evalúa y sobretodo porque están interesados en la aplicación de un modelo de Evaluación del desempeño el cual contribuya a mejorar su situación actual y su performance.

El objetivo primordial de este modelo será constituirse en una herramienta objetiva y justa que permita desarrollar las actividades de evaluación del desempeño de una manera efectiva y que por lo tanto los trabajadores administrativos se sientan más tranquilos y mejoren su desempeño laboral.

## **II. Estructura orgánica de la Universidad Nacional de Cajamarca**

La Universidad Nacional de Cajamarca presenta la siguiente estructura orgánica:

### **2.1. Órganos de Gobierno:**

2.1.1. La Asamblea universitaria

2.1.2. El Consejo Universitario

2.1.3. El Rectorado

2.1.4. Los Consejos de Facultad

2.1.5. Los Decanatos

### **2.2. Órganos administrativos del rectorado de la Universidad Nacional de Cajamarca:**

#### **2.2.1. Órganos de apoyo**

##### **2.2.1.1. Dirección General de Administración**

- Oficina General de Economía
  - Unidad Técnica de Contabilidad
  - Unidad Técnica de Tesorería
- Oficina General de Logística
  - Unidad Técnica de Abastecimiento
  - Unidad Técnica de Patrimonio
- Oficina general de Sistemas Informáticos y Plataformas Virtuales
  - Unidad Técnica de Desarrollo de Software
  - Unidad Técnica de Infraestructura Tecnológica
  - Unidad Técnica de Plataformas Virtuales

- Unidad Técnica de Soporte Informático
- Oficina general de Recursos humanos
  - Unidad Técnica De Control de Personal
  - Unidad Técnica de Remuneraciones
  - Unidad Técnica de Escalafón
- Oficina General de Proyectos de Infraestructura y Saneamiento
  - Unidad Técnica de Formulación de Proyectos
  - Unidad Técnica de Estudios de Proyectos
  - Unidad Técnica de Ejecución de Proyectos
  - Unidad Técnica de Supervisión y Liquidación de Proyectos
- Oficina General de Servicios Generales y Gestión Ambiental
  - Unidad Técnica de Mantenimiento Físico, Mecánico y Electrónico
  - Unidad Técnica de Gestión ambiental, Seguridad y Transporte
- Oficina General de Bienestar Universitario
  - Unidad Técnica de Comedor Universitario
  - Unidad Técnica de Asistencia de Salud
  - Unidad Técnica Residencia Universitaria
  - Unidad Técnica de Asuntos Estudiantiles

- Oficina General de Secretaría General
  - Unidad Técnica de Administración Documentaria
  - Unidad Técnica de Grados y Títulos
- Oficina General de Responsabilidad Social Universitaria
  - Unidad Técnica de Proyectos de Responsabilidad
- Oficina General de Imagen Institucional, Cooperación y Relaciones Públicas
  - Unidad Técnica de Relaciones Públicas y Comunicación
  - Unidad Técnica de Cooperación y Relaciones Internacionales

#### **2.2.2. Órganos de control**

- Comisión Permanente de Fiscalización
- Oficina General de Control Institucional

#### **2.2.3. Órganos de asesoramiento**

- Oficina General de Asesoría Jurídica
- Oficina General de Planificación y Presupuesto
  - Unidad Técnica de Presupuesto
  - Unidad Técnica de Planeamiento
  - Unidad Técnica de Racionalización y Estadística

#### **2.2.4. Órganos de línea**

- Vicerrectorado Académico.
  - Órganos de Línea:

- ✓ Oficina General de Admisión
- ✓ Oficina General de Seguimiento Académico
- ✓ Oficina General de Gestión de la Calidad y Acreditación.
- Órgano de Apoyo:
  - ✓ Oficina de Laboratorios y gabinete
  - ✓ Unidad Técnica de Registro y Matrícula
  - ✓ Unidad Técnica de Servicios de Biblioteca
  - ✓ Unidad Técnica de Museo
- Órganos de Línea:
  - ✓ Oficina de Calidad Educativa
  - ✓ Oficina de Evaluación y Acreditación
  - ✓ Oficina de Internacionalización
  - ✓ Oficina de Estudios Generales
- Vicerrectorado de Investigación
  - Órganos de Apoyo:
    - ✓ Institutos de Investigación:
      - Instituto de Investigación Agropecuaria y Forestal
      - Instituto de Investigación de Ingeniería y Ciencias Exactas
      - Instituto de Investigación de Ciencias Biomédicas y Ambientales
      - Instituto de Ciencias Sociales y Humanas.
  - Órganos de Asesoramiento:
    - ✓ Oficina de Incubadoras de Empresa



- Órgano de Línea:
  - ✓ Oficina de Gestión de Investigación
  - ✓ Oficina de Difusión de Investigación, Transferencia Técnica, Propiedad Intelectual, Innovaciones.

### **3. Cuadro de Asignación de Personal**

Constituye el documento técnico normativo de gestión institucional, que contiene los cargos necesarios que la Alta Dirección requiere para el normal funcionamiento de la Universidad Nacional de Cajamarca, en base a su Nueva Estructura Orgánica Académico-Administrativa y Funcional y se utilizará como documento fuente de previsión de la planta orgánica de la Institución; también servirá como mecanismo de regulación para la previsión de plazas contenidas en el Presupuesto Analítico de Personal

En cuanto al Personal Administrativo, los cargos se han estructurado de acuerdo al concepto de cargo clasificado y del servicio al que corresponde; para ello, se ha usado la nomenclatura establecida en el Manual Normativo de Clasificación de Cargos. Teniendo en cuenta las líneas de carrera, se ha considerado lo normado en el Decreto Legislativo N° 276 y las líneas de carrera específica; de acuerdo a ello, tenemos el régimen laboral de Funcionarios y Servidores Públicos, Decreto Legislativo N° 276.

**(Ver anexo)**

#### **4. Reglamento de evaluación y calificación de personal**

(Ver anexo)

### **III. Proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional De Cajamarca.**

#### **1. Finalidad:**

Valorar, con la mayor objetividad posible, el comportamiento laboral del trabajador para lograr un mejor desarrollo personal e institucional, en la administración de la institución.

#### **2. Objetivos:**

##### **2.1. Objetivos Generales:**

2.1.1. Establecer el grado de rendimiento funcional y personal de los trabajadores.

2.1.2. Determinar a los trabajadores competentes y calificados con que cuenta la entidad, en sus diversas áreas administrativas.

2.1.2. Determinar con qué tipo de personal se cubrirán los niveles jerárquicos de la entidad, así como, estipular una nueva política remunerativa.

2.1.3. Capacitar al personal de acuerdo a las necesidades y exigencias de la entidad, para lograr una mejor presentación de servicios.

2.1.4. Reubicar al personal de acuerdo a su capacidad, habilidad, experiencia que poseen. Cuadro de Méritos y Deméritos (Racionalización de Personal)

2.1.5. Actualizar los instrumentos de gestión administrativos-organizativos, de la entidad.

## **2.2. Objetivos Específicos:**

### **2.2.1. Para la Entidad:**

- En el sentido que sirve para promover al personal mediante ascensos y estímulos.
- Permite conocer a quienes se va a rechazar en el periodo de prueba.
- Determinar que trabajadores deben ocupar los puestos claves y de confianza.
- Comprobar la efectividad en la que se están llevando a cabo funciones y técnicas de personal.

### **2.2.2. Para la jefatura de personal:**

- Permite que el Jefe de Personal tenga un criterio claro y preciso sobre las cualidades de cada trabajador, evitando, de esta manera, juicios infundados hacia su personal.
- Obtener un inventario de personal para cubrir puestos de trabajo, en el momento que se tenga que cubrir unidades administrativas.

- Actualizar el manual de organización y funciones, el cuadro de asignación de personal, el presupuesto analítico de personal y otros instrumentos de gestión administrativos-organizativos, de la entidad.
- Ayuda a dar su opinión en las promociones de los trabajadores, aumento de salarios, transferencias, ratificaciones, despidos, sanciones, gratificaciones, recompensas, etc.
- Permite que el Jefe de Personal juzgue analíticamente a su personal, permitiendo distinguir quién trabaja realmente y quién sólo lo simula.

### **2.2.3. Para el trabajador:**

- Da a conocer al trabajador sobre su desempeño, si es eficiente o deficiente, o que puede mejorar, permitiendo así la corrección, perfección del mismo o evitar sanciones o despedidas.
- Elimina la rutina, en el sentido en que el trabajador se esfuerza al ver que su trabajo es vigilado, poniendo mayor énfasis en él.
- Teniendo en cuenta los objetivos antes mencionados, pasaremos a mencionar el Instrumento que se utilizará para lograr la realización efectiva de dicho trabajo:
- Se preparará el Reglamento de Evaluación del desempeño de Personal, el mismo que será ejecutado por la Comisión Técnica-Profesional de las ciencias administrativas especialista en

evaluación del desempeño de personal de dicha entidad si lo hubiera de no ser así se deberá contratar personal con las características profesionales mencionadas, quienes aplicarán dicho Reglamento haciendo los ajustes necesarios de acuerdo a sus criterios y experiencia en dicha evaluación. Se deja constancia de que el Reglamento es la base para establecer el proceso que se debe seguir, en la evaluación del desempeño de personal desde un punto de vista técnico-profesional y evitar cualquier aspecto subjetivo en la evaluación.

#### **IV. Factores de evaluación del desempeño del personal**

Los Factores, llamados también “STANDARS” de Calificación, son las cualidades objetivas y subjetivas del trabajador en el desempeño de una tarea sobre los cuales se va a calificar.

##### **1. Frecuencia:**

Los planes de evaluación del desempeño de personal, se harán con una periodicidad de un año.

##### **2. Métodos de evaluación del desempeño de personal**

Los Métodos de Evaluación del desempeño, que se utilizarán en la calificación de personal administrativo de la de la Universidad Nacional de Cajamarca; en el presente trabajo serán:

### **2.1. Método prospectivo:**

Que consiste en auscultar al trabajador sobre su experiencia, si realmente conoce y se sitúa dentro de la Estructura Administrativa de la Entidad.

- Identificación.
- Cumplimiento de funciones.
- supervisión.
- información complementaria.

### **2.2. Método de evaluación de grados y factores de calificación.**

A través de este Método, se utilizarán los siguientes factores de calificación de personal:

2.2.1. Factores de calificación para el personal profesional de la UNC.

2.2.2. Factores de calificación para el personal técnico de la UNC

2.2.3. Factores de calificación para el personal auxiliar de la UNC

### **2.3. Método devaluación del legajo personal o file.**

Mediante este Método, se trata de indagar la información, sobre sus condiciones del trabajador: capacitación, asistencia, puntualidad, disciplina y respeto que presenta el trabajador dentro de la Institución.

- Condiciones del trabajador.
- Asistencia y puntualidad.
- Régimen de disciplina en el centro de trabajo.

## **V. Valorización de los resultados de la evaluación del desempeño del personal.**

Para obtener la valorización de los resultados de la evaluación del desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca se realizará en base a las tablas de calificación utilizadas en los métodos de evaluación.

## **VI. Resultados de la evaluación del desempeño de personal:**

Una vez efectuado el proceso de evaluación del desempeño del personal. Se obtiene una puntuación por cada empleado calificado, con los puntajes obtenidos en cada tabla de calificación se elabora el cuadro de méritos y de deméritos, alineando la puntuación desde el nivel más alto al más bajo con los respectivos nombres de los empleados acreedores a estos puntajes.

## **VII. Cuadro de méritos y de deméritos de personal de la Universidad Nacional de Cajamarca.**

Con dicho cuadro se hace fácil la toma de decisiones en cuanto a las promociones, rotaciones, aumentos por méritos, planes de capacitaciones, programas de incentivos y tener el inventario de personal, etc.

En lo que se refiere a aumentos por méritos, estos serán asignados al personal que tenga la más alta calificación de acuerdo a la política de la universidad, el monto global para aumentos será determinado por la Dirección General de Administración (DIGA), aprobado por la alta dirección para su ejecución.

## CONCLUSIONES

1. Respecto a Identificar y analizar las deficiencias, limitaciones, y restricciones existentes en la evaluación de desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca, se encontró:

- **Deficiencias**

- No se toma en cuenta las aptitudes del personal administrativo para la evaluación del desempeño
- No se toma en cuenta los conocimientos del personal administrativo para la evaluación del desempeño.
- No se toma en cuenta la iniciativa del personal administrativo para la evaluación del desempeño.
- No se toma en cuenta el tiempo de servicios del personal administrativo para la evaluación del desempeño.
- No se toma en cuenta los conocimientos del personal administrativo para la evaluación del desempeño.

- **Limitaciones**

- La evaluación del desempeño tiene unos resultados que no se ajustan a la realidad debido a las deficiencias enunciadas en el párrafo anterior, lo cual hace que no se tome una buena decisión en cuanto a la promoción interno, categorización y recategorización del personal administrativo, lo cual ocasione



una desmotivación y descontento generalizado en perjuicio del desempeño del personal.

- No se toma en cuenta las necesidades de la institución respecto a los resultados de la evaluación del desempeño obtenido, es decir se hace solo por cumplir, sin un propósito claro y concreto que contribuya a la mejora de la institución.

▪ **Restricciones**

- No existe una política institucional respecto a la evaluación del desempeño del personal administrativo, lo cual dificulta la aplicación correcta de este proceso de personal

2. Se elaboró una propuesta para evaluar el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca de acuerdo a los lineamientos técnicos y profesionales que establece el Decreto Legislativo N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa, D.S. N° 005-90PCM-Reglamento Ley de Bases de la Carrera Pública que regula la funcionalidad de las instituciones públicas. Con la finalidad de tener un instrumento de gestión administrativa de personal que permita realizar una evaluación del desempeño más justa y razonable que cubra las expectativas de dichos servidores públicos.

## **RECOMENDACIONES**

1. Implementar el modelo de evaluación del desempeño propuesto para el personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.
2. Designar el personal idóneo para desarrollar las actividades de personal, es decir, que tanto el encargado de la Oficina General de Recursos Humanos, como el personal colaborador de dicha Oficina deben tener las capacitaciones y preparación correspondiente en el sistema de personal con fundamentos administrativos y utilizar la normatividad establecida por el Decreto Legislativo N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa, D.S. N° 005-90PCM-Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Pública que regula la funcionalidad de las instituciones públicas.

## VI. REFERENCIAS

- **Bedoya (2003)**, La nueva Gestión de personas y su evaluación del desempeño en empresas competitivas. (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- **Blanco, (1996)**, La evaluación educativa, más proceso que producto. Educations Universitat LLeida.
- **Brune, (2013)**: Influencia de la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores del Área Comercial de Autoclima SA. (tesis de maestría) Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- **Chiavenato, (1995)**: “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Décima edición. Editorial. McGraw Hill - Colombia.
- **Chiavenato, (2009)** “Administración de Recursos Humanos”. Novena Edición. Mc Graw Hill. México.
- **Decreto Supremo N° 005-90-PCM**. Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa.
- **Dessler & Varela, (2011)**. “Administración De Personal”. Cuarta edición. Editorial Prentice Hall - México.
- **Espino, (2014)**. Los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca: Una propuesta de programa de motivación – 2014. (tesis de Maestría). Universidad Nacional de Cajamarca.

- **González, (2013):** Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz. (tesis de Maestría). Universidad San Martín de Porres de Lima.
- **Hernández, Fernández y Baptista, (2010):** Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill – Interamericana Editores – México.
- **La Torre, (2012).** La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral, (tesis doctoral) Universidad de Valencia-
- **La Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público- Decreto Legislativo N° 276** vigente a partir del 25 de marzo de 1984
- **Medrano & Serrano, (2003):** La motivación como factor determinante en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa G.E.H Asesores integrales de salud, C.A. (tesis de Maestría). Universidad de Carabobo, España.
- **Robbins & Coulter, (2013):** Administración. Octava edición. Editorial Pearson educación. México.
- **Robbins, & Judge, (2009):** Comportamiento Organizacional. Tercera edición. Editorial Pearson-Prentice Hall. México.
- **Rodríguez, (2009):** Influencia de la motivación en el aumento de la eficiencia en los trabajadores de la empresa Telefónica - Oficina Trujillo. (tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.
- **Ruiz, (1987).** Administración de personal. Primera edición. Talleres Gráficos de Editorial Argentina. Trujillo.

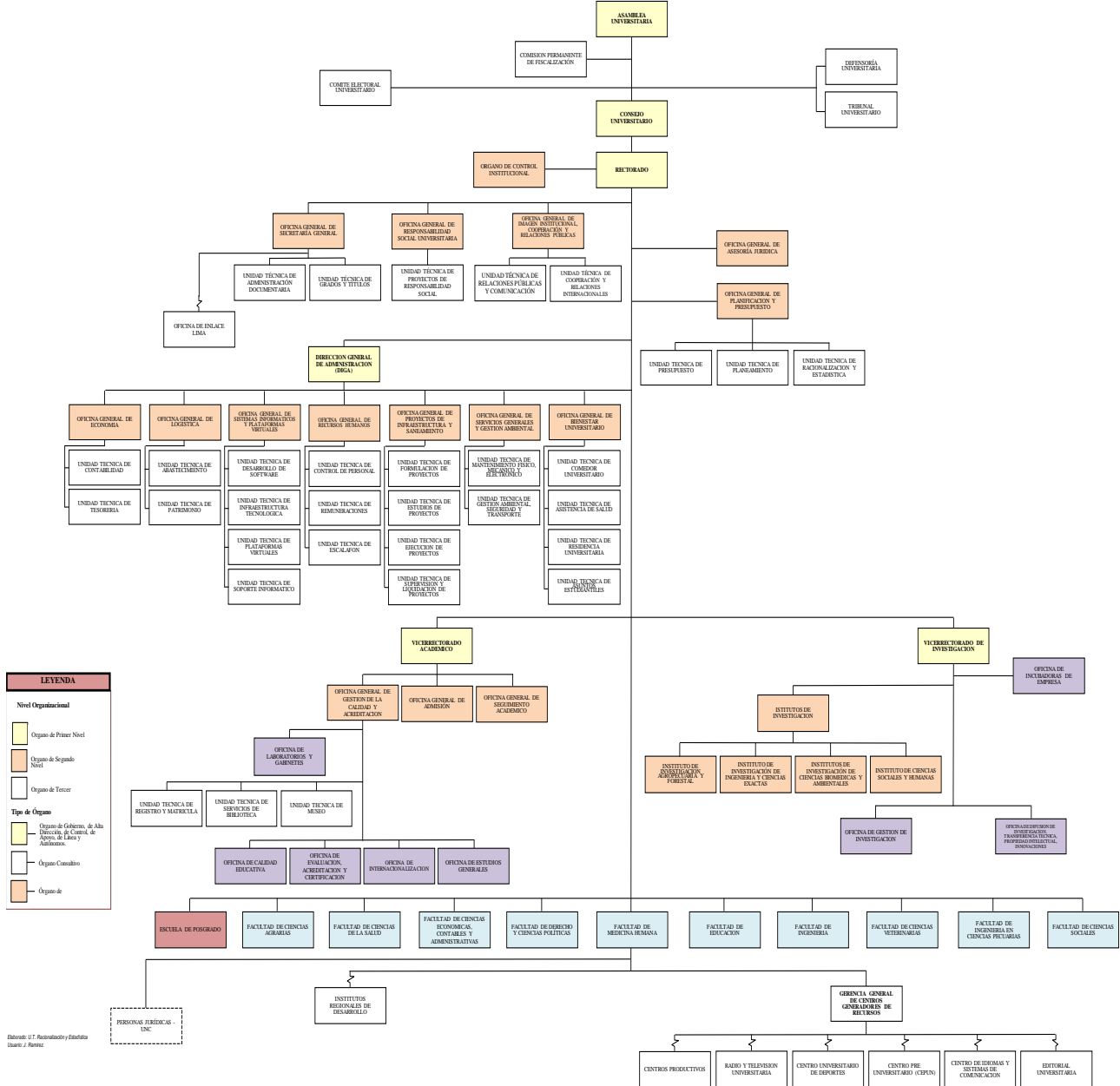
- **Ruiz, (2004):** Desempeño docente y rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la UNC. (tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca.
- **Ruiz, (2005):** “Gestión de Recursos Humanos”. Segunda edición. Editorial Empresa Editora Nuevo Norte S.A. Trujillo.
- **Stoner, (1996),** Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México.

# **ANEXOS**

# Anexo N° 01: Representación Gráfica de la Estructura Orgánica de la Universidad Nacional de Cajamarca.

## Organigrama:

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
 ESTATUTO (Resolución N° 01-2014 - Asamblea Estatutaria - UNC) Y REGLAMENTO GENERAL (R.C.U. N° 2143-2016-UNC)



Elaborado: U.T. Reconstrucción y Estadística  
 Usuario: J. Ramirez

## Anexo N° 02: Resumen cuantitativo del Cuadro de asignación de personal

**Entidad:** Universidad Nacional de Cajamarca. **Sector:** educación.

| Órganos<br>o<br>unidades orgánicas  | Directivos | Docentes | D.L.276 |     | Magisterio |    | Profesional<br>de Salud | Obreros |   | Total    |
|---|------------|----------|---------|-----|------------|----|-------------------------|---------|---|----------|
|   | O<br>P     | O<br>P   | O       | P   | O          | P  | O<br>P                  | O       | P | O<br>P   |
| Sub Total   | 17         | 776 166  | 341     | 281 | 34<br>11   |    | 10                      | 73      |   | 1251 458 |
| Rectorado.  | 1          |          | 5       | 2   |            |    |                         |         |   | 6 2      |
| Vicerrectorado Académico.   | 1          | 1        | 3       | 2   |            |    |                         |         |   | 5 2      |
| Vicerrectorado Administrativo.  | 1          |          | 2       | 2   |            |    |                         |         |   | 3 2      |
| Oficina General de Control<br>Institucional.                                      | 1          |          | 10      | 4   |            |    |                         |         |   | 11 4     |
| Oficina General De Planificación.   | 1          |          | 15      | 12  |            |    |                         |         |   | 16 12    |
| Oficina General de Asesoría Jurídica.   | 1          |          | 4       | 3   |            |    |                         |         |   | 5 3      |
| Secretaría General.   | 1          |          | 6       | 1   |            |    |                         |         |   | 7 1      |
| Oficina General de Imagen<br>Institucional, Cooperación y<br>Relaciones Públicas. | 1          |          | 7       | 3   |            |    |                         | 1       |   | 9 3      |
| Unidad Técnica de Sistemas<br>Informáticos.                                       | 1          |          | 10      | 2   |            |    |                         |         |   | 11 2     |
| Oficina General de Desarrollo<br>Académico.                                       | 1          |          | 18      | 21  |            |    |                         | 2       |   | 21 21    |
| Oficina General de Investigación.   | 1          |          | 1       | 5   |            |    |                         |         |   | 2 5      |
| Oficina General de Extensión,<br>Proyección y Responsabilidad Social.             | 1          |          | 9       | 10  |            |    |                         | 1       |   | 11 10    |
| Oficina General de Bienestar<br>Universitario, Deporte y Cultura.                 | 1          |          | 4       | 10  |            |    | 10                      | 1       |   | 16 10    |
| Oficina General de Economía.  | 1          |          | 32      | 9   |            |    |                         | 1       |   | 34 9     |
| Oficina General de Personal.  | 1          |          | 24      | 3   |            |    |                         |         |   | 25       |
| Oficina General de Servicios y<br>Gestión Ambiental.                              | 1          |          | 66      | 22  |            |    |                         |         |   | 3        |
| Escuela de Post Grado.  | 1          | 1        | 4       |     |            |    |                         |         |   | 106      |
| Facultad de Ciencias Agrarias.  |            | 61       | 26      | 33  | 24         | 11 |                         | 15      |   | 22       |
| Facultad de Educación.  |            | 16       | 14      | 8   |            |    |                         | 2       |   | 2 4      |
| Facultad de Ingeniería.   |            | 101 26   | 12      |     |            |    |                         | 3       |   | 102 49   |



|  |    |     |    |     |   |    |    |     |      |
|--|----|-----|----|-----|---|----|----|-----|------|
| Facultad de Ciencias de la Salud.                                |    | 117 | 21 | 21  |   |    | 3  | 151 | 45   |
| Facultad de Ciencias Veterinarias.                               |    | 118 | 15 | 17  |   |    | 2  | 132 |      |
| Facultad de Ciencias Sociales.                                   |    | 43  | 8  | 23  |   |    |    | 42  |      |
| Facultad de Ciencias Económicas,<br>Contables y Administrativas. |    | 41  |    | 8   |   |    |    | 138 |      |
|  |    | 11  |    | 10  |   |    | 1  | 38  |      |
| Facultad de Zootecnia.   |    |     |    | 8   | 6 |    | 2  | 53  |      |
| Faculta de Derecho y Ciencias<br>Políticas.                      |    | 68  |    |     |   |    |    | 18  |      |
|  |    | 22  |    | 4   |   |    |    | 49  |      |
| Facultad de Medicina Humana.                                     |    | 22  |    | 8   |   |    |    | 17  |      |
| Sub Sede Jaén.   |    | 8   |    | 5   |   |    |    |     |      |
| Sub Sede Chota.  |    |     |    | 8   |   |    |    | 73  |      |
| Sub Sede Celendín.   |    | 38  | 9  |     |   |    |    | 30  |      |
| Sub Sede Cajabamba.  |    | 59  | 7  | 5   | 5 |    |    | 29  |      |
| Órganos Autónomos.   |    | 54  | 6  | 5   | 7 |    |    | 16  |      |
|  |    | 35  | 5  | 13  |   |    |    |     |      |
|  |    | 15  | 6  | 10  |   |    |    | 43  |      |
|  |    | 2   | 4  | 2   |   |    |    | 14  |      |
|  |    | 2   |    | 11  |   |    |    | 64  |      |
|  |    |     |    | 4   |   |    |    | 14  |      |
|  |    |     |    | 9   |   |    |    | 67  |      |
|  |    |     |    | 1   |   |    |    | 16  |      |
|  |    |     |    | 6   |   |    |    | 37  |      |
|  |    |     |    | 1   | 1 |    |    | 16  |      |
|  |    |     |    |     |   |    |    | 19  |      |
|  |    |     |    |     |   |    |    | 15  |      |
|  |    |     |    |     |   |    |    | 3   |      |
|  |    |     |    |     |   |    |    | 10  |      |
|  |    |     |    |     |   |    |    | 1   |      |
|  |    |     |    |     |   |    |    | 3   |      |
|  | 17 | 942 |    | 622 |   | 45 | 10 | 73  | 1709 |

**Anexo N° 03: Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal  
Administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.**

**Generalidades**

1. El presente Reglamento es un instrumento técnico/normativo-administrativo que tiene por finalidad regular el proceso de Evaluación del desempeño de personal administrativo que la Universidad Nacional de Cajamarca a tomando en consideración al personal según los grupos ocupacionales, considerados en: personal profesional, personal técnico, y auxiliar, con el propósito de propender a una racionalización de personal a través de Reorganización, Reestructuración, Reordenamiento Institucional de sus Unidades Administrativas, de carácter integral, considera como política adecuada para: la Institución, la Oficina General de Recursos Humanos, y para el Personal administrativo que labora en la Universidad; tomando el Modelo de Evaluación del desempeño del personal, Propuesto por el mérito, el mismo que deberá llevarse a cabo mediante la aplicación de las normas contenidas en el presente reglamento.
2. El presente reglamento se sustenta en los siguientes dispositivos legales:
  - Ley Universitaria N° 30220.
  - Estatuto de la Universidad.
  - Reglamento General de la Universidad.
  - Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del sector Público.
  - Decreto Supremo N°005-90-PCM-Reglamento de la Carrera Administrativa.

3. Se entiende por Evaluación del desempeño “La Evaluación del Desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos Según Stoner, (1996); evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”.
4. La Carrera Administrativa se estructura por grupos ocupacionales que son categorías que permiten organizar a los servidores en razón a su formación, capacitación, experiencia reconocida, y por niveles que son escalones que se establecen dentro de cada grupo ocupacional.
  - . **Profesional:** está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria 30220.
  - . **Técnico:** está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta, capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.
  - . **Auxiliar:** Está constituido por servidores que tienen educación secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo.
5. La comisión técnica de evaluación estará conformada por personal idóneo de la entidad si lo hubiera y si de no por profesionales externos a la entidad, con participación plena de la jefatura de la unidad orgánica DIGA, quién es el responsable de la supervisión de dicha evaluación y la jefatura de la unidad orgánica de recursos humanos o quién haga sus veces, actuara como observador el Secretario General del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional de Cajamarca.

6. En la Evaluación del Desempeño del personal Profesional, Técnico y Auxiliar, la Dirección General de Administración tiene la responsabilidad en:
  - 6.1. Convocar dicho Proceso, previa coordinación con el Sr. Rector de la Universidad Nacional de Cajamarca.
  - 6.2. Cumplir y hacer cumplir el presente Reglamento y los demás dispositivos que norman este proceso.
  - 6.3. Presidir el acta de instalación.
  - 6.4. Establecer la convocatoria de la evaluación.
  - 6.5. Publicar el informe final de la evaluación.
  - 6.6. Dar cumplimiento de los resultados a través de la Oficina General de Recursos Humanos.
  - 6.7. Dar cuenta al Sr. Rector de todo lo actuado en dicho proceso.
7. El sistema de evaluación del desempeño de personal por el mérito tiene el propósito de valorar la actuación del trabajador en el desempeño de sus funciones, superación personal, valor personal, capacitaciones, cumplimiento de las tareas asignadas, su concurrencia a su centro de trabajo, los resultados de su trabajo y estimular su superación.
8. El sistema de Evaluación del desempeño para el personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca, se aplicará según grupo ocupacional en base a los Métodos de Evaluación considerados en el Modelo de Evaluación del desempeño de personal. Propuesto.
  - 8.1. **Método prospectivo:** Para poder valorar este método, se aplicará una Encuesta a todo el personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca. Sin

distinción alguna, dándole una ponderación de acuerdo al Reglamento de Evaluación y calificación del desempeño del personal, de un 35% del Puntaje Total, la misma que contendrá los siguientes aspectos:

- **Identificación:** Con lo que se busca determinar si el trabajador sabe ubicarse dentro de la Estructura Orgánica de la Entidad y su unidad administrativa a la que pertenece orgánicamente de esta manera describe todo lo referente al cargo, persona de quien depende, Categoría Profesional, Órdenes que recibe; este es, de acuerdo al Nivel Jerárquico que se ubique, qué y cuál es la responsabilidad.
- **Cumplimiento de funciones:** Aquí se ha tratado que el trabajador describa, en forma detallada las acciones, tareas, actividades, o funciones que realiza diariamente. Para tal fin, se dejará al trabajador que utilice su propio criterio y sus propias palabras, en las hojas anexas al cuestionario.
- **Supervisión:** En esta parte, se trata de determinar el Grado de Supervisión, existente en forma recíproca, simultánea entre el Trabajador y su Jefe en diferentes Niveles Jerárquicos, lo que nos permite evaluar el control existente en la Entidad, en sus distintas fases, dentro del Proceso Administrativo.
- **Información complementaria:** En este rubro, buscamos la opinión del trabajador, en aspectos como cambios de trabajo, unidades administrativas diferentes que ha ocupado, jefaturas; con lo que perseguimos determinar los conocimientos de Cultura General que posee el servidor en toda su vida y permanencia institucional.

**Anexo N° 04: Tabla de puntuación para la evaluación del personal profesional, técnico y auxiliar de la Universidad Nacional de Cajamarca respecto a la unidad orgánica que desempeña.**

Nombre. ....

| <b>Factores de calificación</b>   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>E</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Identificación</b>   |          |          |          |          |          |
| 1.1. Nombre del cargo   | 4        | 8        | 12       | 16       | 20       |
| 1.2. Nombre del puesto  | 4        | 8        | 12       | 16       | 20       |
| 1.3. Ubicación del puesto   | 4        | 8        | 12       | 16       | 20       |
| 1.4. Depende de (1.1)   | 4        | 8        | 12       | 16       | 20       |
| 1.5. Categoría profesional (1.4)  | 4        | 8        | 12       | 16       | 20       |
| 1.6. Recibe órdenes de (1.1)  | 4        | 8        | 12       | 16       | 20       |
| 1.7. Mando de ejercicios (n° de personas). (solo para jefes)  | 4        | 8        | 12       | 16       | 20       |
| 1.8. Nombre(s) del(los) puestos inmediatos inferiores   | 4        | 8        | 12       | 16       | 20       |
| 1.9. Nombre del puesto inmediato superior   | 4        | 8        | 12       | 16       | 20       |
| <b>Cumplimiento de funciones</b>  |          |          |          |          |          |
| 2.1. Descripción detallada de tareas realizadas diariamente   | 4        | 8        | 12       | 16       | 20       |
| <b>Supervisión</b>  |          |          |          |          |          |
| 3.1. Con que frecuencia su jefe inmediato superior supervisa el trabajo realizado por usted                     | 4        | 8        | 12       | 16       | 20       |
| 3.2. Esta supervisión cubre todas las fases de su trabajo   | 4        | 8        | 12       | 16       | 20       |
| 3.3. Cuándo es necesario que Ud. Use su iniciativa en la realización de su trabajo                              | 4        | 8        | 12       | 16       | 20       |
| 3.4. Su superior está en todo momento disponible para consulta y revisión de su trabajo                         | 4        | 8        | 12       | 16       | 20       |
| <b>Información complementaria</b>   |          |          |          |          |          |
| 4.1. Con qué frecuencia (n° de veces) ha rotado y especifique el cargo en el que mayor tiempo se ha desempeñado | 4        | 8        | 12       | 16       | 20       |

|  |   |   |    |    |    |
|--|---|---|----|----|----|
| 4.2. Esta Ud. De acuerdo con el sistema de rotación que se realiza en su institución (si o no y por qué) | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 4.3. Qué opinión le merece la función que viene desempeñando su jefe                                     | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 4.4. Cuenta su dpto. Con una infraestructura física adecuada   | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |

Elaboración propia

#### **Anexo N° 05: Escala de calificación:**

| Grados | Puntuación     | Valoración   |
|--------|----------------|--------------|
| A      | Cuatro (4)     | Insuficiente |
| B      | Ocho (8)       | Regular      |
| C      | Doce (12)      | Bueno        |
| D      | Dieciséis (16) | Muy Bueno    |
| E      | Veinte (20)    | Excelente    |

Fuente: Ver. Encuesta y Tablas 1A – 1B

#### **8.2. Método de evaluación de grados y factores de calificación:**

Para valorar este aspecto, se tendrá en cuenta las cualidades objetivas y subjetivas de los trabajadores en la realización de sus actividades, dicha evaluación se efectuará por cada Jefe al personal a su mando; en su Área o Nivel respectivo, con una ponderación de 15%.

Para lo cual, se debe alcanzar, oportunamente, los factores de Calificación en forma detallada, con sus Grados y con su puntuación respectiva.

- **Factores de calificación para el personal profesional**

**Factor 1. Toma de Decisiones.**

Se considera que es capaz de hacer cálculos racionales y de tomar decisiones racionales, una vez que ha optado por sus metas.

**Grados:**

- A. Toma decisiones deficientes, no optimiza los propósitos de la entidad.
- B. Demuestra ciertas deficiencias en la toma de decisiones.
- C. Tiene características diferenciales en la toma de decisiones.
- D. Posee grandes habilidades en la toma de decisiones.
- E. Alcanza resultados óptimos, toma decisiones muy acertadas.

**Factor 2. Capacidad Supervisora.**

Desarrolla el control concurrente en forma permanente de su personal.

**Grados:**

- A. Permanentemente demuestra negligencia en control de su personal; es complaciente de las deficiencias que se cometen en su oficina.
- B. En algunas oportunidades desarrolla un regular control y supervisión de su personal.
- C. En forma normal supervisa, controla las labores de su personal logrando culminar las actividades programadas.
- D. Establece buenas políticas de aplicación supervisora, no tiene necesidad de estar por detrás de su personal para indicar y ordenar que se cumpla tal o cuál actividad.
- E. Se observa excelentes resultados en su gestión.



### **Factor 3. Capacidad Administrativa.**

Es la capacidad demostrada en la dirección de su entidad, mediante la aplicación del proceso administrativo.

#### **Grados:**

- A. Escasa capacidad administrativa, resultados no satisfactorios.
- B. Por lo general demuestra cierta capacidad en la conducción administrativa.
- C. Demuestra actitudes positivas para desempeñar su labor.
- D. Gran sentido para utilizar criterios discrecionales y lograr buenos resultados.
- E. Optima capacidad administrativa, demuestra eficiencia y eficacia personal.

### **Factor 4. Capacidad Analítica.**

Es la capacidad cuándo se interpreta datos cuantitativos, desarrollo de alternativas y acierto en las conclusiones de los trabajos de gestión.

#### **Grados:**

- A. En sus trabajos presenta análisis defectuosos no sabe interpretar los datos.
- B. A veces plantea alternativas, poca capacidad para analizar e interpretar los datos.
- C. Satisfactorios conocimientos y habilidad analítica, requiere eventual instrucción.

- D. Amplia capacidad y habilidad para analizar, preciso en la interpretación de datos y en planteamientos de conclusiones.
- E. Excelente nivel de conocimiento, presenta trabajos con buenas conclusiones y un eficiente y eficaz nivel de análisis.

**Factor 5. Conocimiento del Cargo.**

Son los conocimientos que el profesional demuestra en su responsabilidad, grado de autoridad, visión, misión, normas, planes, prácticas y procedimientos de la Institución.

**Grados:**

- A. Presenta deficiencias de consideración en el conocimiento de los instrumentos de gestión institucional, debido a que no satisface los requisitos aceptables para el cargo que desempeña.
- B. Se ajusta en parte a las condiciones que requiere el conocimiento del cargo, presenta algunas dificultades que son susceptibles de mejoría por lo que requiere de apoyo y supervisión para ajustarse a las exigencias del cargo.
- C. Realiza y reúne adecuadamente las condiciones que requiere el conocimiento del cargo y ajustándose en promedio a las especificaciones y exigencias del cargo.
- D. Reúne las condiciones discretas para el conocimiento del cargo y los realiza en forma y supera al promedio.

E. Cumple de manera excelente con las condiciones descritas en el conocimiento del cargo, destaca dentro del grupo de funcionarios de igual categoría.

**Factor 6. Liderazgo.**

Factor que sirve para valorar el grado de liderazgo que demuestra cada uno de los jefes en la consecuencia positiva de sus aptitudes y actitudes y en la delegatura funcional.

**Grados:**

A. Demuestra falta de autoridad y personalidad; bajo nivel de liderazgo. No puede ser designado para cumplir cargos funcionales de alta responsabilidad. La entidad debe tomar las medidas correctivas.

B. Su autoridad y don de mando no es tan elocuente, pero sin embargo demuestra satisfactorio nivel de liderazgo. No tiene una personalidad adecuada para la delegación funcional.

C. Demuestra buena capacidad de razonamiento para decidirse a tomar alternativas de solución más apropiadas a los problemas que se le presente en el ejercicio del cargo; así mismo mantiene su personalidad para confiar la delegación funcional.

D. Demuestra gran capacidad de razonamiento, análisis y de síntesis es reconocido por sus jefes, sus colegas, por su personal, y hasta el público usuario manteniéndose como un buen funcionario y de competencia.

E. Demuestra excelente capacidad de razonamiento, análisis, y de síntesis y un gran poder de intuición y percepción para auscultar problemas y

dar solución inmediata, siendo reconocido como un funcionario líder. Su personalidad es reconocida por lo que la entidad le brinda su confianza y delega tura funcional de alta responsabilidad.

**Factor 7. Productividad.**

Iniciativa y creatividad, mejora de métodos rendimiento personal, y cantidad y calidad de trabajo.

**Grados:**

- A. Poca iniciativa, soluciones de escaso efecto, bajo rendimiento de su personal.
- B. Actúa rutinariamente, a veces propone algo nuevo.
- C. Aporta ideas nuevas, tiene iniciativa, propone mejora de métodos, satisfactorio rendimiento.
- D. Creatividad permanente, muy activo, aporta soluciones oportunas y acertadas.
- E. Optima iniciativa y creatividad, siempre presenta excelente proyecto para mejorar los métodos de trabajo.
- F. Excelente en su gestión porque los proyectos que presenta hacen que solucionen o se mejoren sustancialmente actividades de la administración.

**Factor 8. Eficacia.**

Responsabilidad, autoridad, cooperación, disciplina, honestidad.

**Grados:**

- A. Elude responsabilidades, no tiene mando, muestra indisciplina y desinterés en el logro de las metas institucionales.
- B. Necesita supervisión periódica y a veces participa en trabajo de equipo, su jefe y sus colegas de trabajo no le dan mucha importancia por no ser significativo su participación en el logro de su trabajo.
- C. Cumple con sus funciones satisfactoriamente, colabora y muestra interés por alcanzar las metas programadas.
- D. Esmerado cumplimiento de sus funciones alcanzando sus metas programadas, presenta muy buena disposición para recibir otras obligaciones, demuestra honestidad.
- E. Gran sentido de responsabilidad alcanza óptimamente los resultados planificados, es muy disciplinado, asume otras responsabilidades que acierta en su cumplimiento.

**Factor 9. Capacitación de su personal.**

Factor que sirve para valorar el grado de preocupación y del logro permanente que demuestra el jefe por el desarrollo y realización, mediante la aplicación de técnicas de capacitación, entrenamiento, adiestramiento, especialización y perfeccionamiento de su personal.

**Grados.**

- A. No se preocupa por promover y/o ejecutar programas para el desarrollo de su personal, existiendo serias deficiencias, por lo que se deben tomar las medidas correctivas necesarias.

- B. En algunas oportunidades ejecuta programas para el desarrollo de su personal, no se le nota predispuesto a ello, necesita ser motivado para preocuparse por su personal.
- C. Promueve programas que tienen la tendencia de mantener actualizado a su personal sin el ánimo de querer ser advertido o distinguido, se preocupa para que su personal se encuentre capacitado
- D. Promueve y logra que se ejecuten programas de desarrollo de su personal, manteniendo actualizado y logrando resultados prospectivos que contribuyan a la eficiencia y eficacia de la administración de su órgano y por ende de toda la organización.
- E. Ejecuta programas de capacitación permanente logrando óptimos resultados logrando excelentes resultados en las metas propuestas.

**Factor 10. Confiabilidad.**

Lealtad, reserva, seguridad.

**Grados:**

- A. Completamente indiscreto.
- B. Incumple normas de seguridad y protección es indiferente, a veces coopera para que las informaciones permanezcan reservadas, es sensato por inducción.
- C. Leal y reservado cumple con las normas de seguridad y protección, tiene tacto y es sensato juicioso.
- D. Alto grado de sensatez y tacto, cumple con las normas de seguridad y protección, es leal para con sus jefes y sus colegas.

E. Optimo grado de confiabilidad, eficiente en sus acciones.

**Factor 11. Formación Profesional.**

Capacidad y perfeccionamiento, espíritu de superación, aptitud para ocupar puestos de mayor responsabilidad y jerarquía.

**Grados:**

- A. Escaso espíritu de superación.
- B. Requiere de capacitación, carece de experiencia para desempeñar otros puestos.
- C. Capacitación y experiencia satisfactoria, reúne ciertas condiciones para desempeñar puestos de mayor nivel.
- D. Muy buena capacitación y experiencia, reúne condiciones para desempeñar cargos superiores.
- E. Excelente capacitación y experiencia, está en condiciones destacables para ocupar puestos de mayor responsabilidad y jerarquía.

**Anexo N° 06: Tabla de puntuación para la evaluación de personal profesional de la Universidad Nacional de Cajamarca respecto a grados y factores de Calificación**

| Factores                    | Grados |   |   |   |   |
|-----------------------------|--------|---|---|---|---|
|                             | A      | B | C | D | E |
| Toma de Decisiones          |        |   |   |   |   |
| Capacidad Supervisora       |        |   |   |   |   |
| Capacidad Administrativa    |        |   |   |   |   |
| Capacidad Analítica         |        |   |   |   |   |
| Conocimiento del Cargo      |        |   |   |   |   |
| Liderazgo                   |        |   |   |   |   |
| Productividad               |        |   |   |   |   |
| Eficacia                    |        |   |   |   |   |
| Capacitación de su personal |        |   |   |   |   |
| Confiabilidad               |        |   |   |   |   |
| Formación Profesional       |        |   |   |   |   |

Elaboración propia

**Anexo N° 07: Escala de calificación**

| Grados | Valoración | Puntaje |
|--------|------------|---------|
| E      | Excelente  | 221-275 |
| D      | Muy bueno  | 166-220 |
| C      | Bueno      | 111-165 |
| B      | Regular    | 56-110  |
| A      | Malo       | 0-55    |

Fuente: Ver. Tabla N° 2A –2B



- **Factores de calificación para el personal técnico**

**Factor 1. Iniciativa.**

Habilidad pericia y destreza puesta de manifiesto para actuar y resolver situaciones no previstas en el cumplimiento de las funciones durante la jornada laboral.

**Grados:**

- A. Deficiente en el ejercicio funcional, es despreocupado, tremendamente quedado, estos argumentos son para que la entidad tome las medidas correctivas inmediatas.
- B. Tiene voluntad para plantear nuevos métodos y su mejora; pero le falta imaginación, experiencia y capacidad intelectual para presentar proyectos e informes convincentes.
- C. Demuestra poseer destreza y habilidad para poner en práctica ciertos proyectos, nuevas técnicas y mejora de métodos y procedimientos que beneficien la administración.
- D. Alto grado en el estudio razonable, técnico y práctico para presentar proyectos e informes con recomendaciones fundamentales para la toma de decisiones.
- E. Es un técnico eficiente y eficaz experto en su campo de acción materializa concretamente en su área de trabajo.

**Factor 2. Eficiencia.**

Responsabilidad, cooperación, disciplina, honestidad.

**Grados:**

- A. Elude responsabilidades, muestra indisciplina y desinterés.
- B. Necesita supervisión periódica y a veces participa en trabajo de equipo, su jefe y sus colegas de trabajo no le dan mucha importancia por no ser significativo su participación.
- C. Cumple con sus funciones satisfactoriamente, colabora y muestra interés.
- D. Esmerado cumplimiento de sus funciones, presenta muy buena disposición para recibir otras obligaciones, demuestra honestidad.
- E. Gran sentido de responsabilidad, es muy disciplinado, asume otras responsabilidades que acierta en su cumplimiento.

**Factor 3. Conocimiento del Puesto.**

Son los conocimientos que el Técnico demuestra en su responsabilidad, autoridad, funciones, normas, prácticas y procedimientos de la Entidad.

**Grados:**

- A. Presenta deficiencias de consideración en el conocimiento del puesto debido a que no satisface los requisitos aceptables para el puesto que desempeña.
- B. Se ajusta en parte a las condiciones que requiere el conocimiento del puesto, presenta algunas dificultades que son susceptibles de mejoría por lo que requiere de apoyo y supervisión para ajustarse a las exigencias del puesto.

- C. Realiza y reúne adecuadamente las condiciones que requiere el conocimiento del puesto y ajustándose en promedio a las especificaciones y exigencias del puesto.
- D. Reúne las condiciones discretas para el conocimiento del puesto y los realiza en forma y supera al promedio.
- E. Cumple de manera excelente con las condiciones descritas en el conocimiento del puesto, destaca dentro del grupo de servidores de igual categoría.

**Factor 4. Confiabilidad.**

Lealtad, reserva, seguridad.

**Grados:**

- A. Completamente indiscreto.
- B. Incumple normas de seguridad y protección es indiferente, a veces coopera para que las informaciones permanezcan reservadas, es sensato por inducción.
- C. Leal y reservado cumple con las normas de seguridad y protección, tiene tacto y es sensato juicioso.
- D. Alto grado de sensatez y tacto, cumple con las normas de seguridad y protección, es leal para con sus jefes y sus colegas.
- E. Optimo grado de confiabilidad, eficiente en sus acciones.

**Factor 5. Productividad.**

Iniciativa y creatividad, mejora de métodos rendimiento personal, y cantidad y calidad de trabajo.

**Grados:**

- A. Poca iniciativa, soluciones de escaso efecto, bajo rendimiento de su personal.
- B. Actúa rutinariamente, a veces propone algo nuevo.
- C. Aporta ideas nuevas, tiene iniciativa, propone mejora de métodos, satisfactorio rendimiento.
- D. Creatividad permanente, muy activo, aporta soluciones oportunas y acertadas.
- E. Óptima iniciativa y creatividad, siempre presenta excelente proyecto para mejorar los métodos de trabajo.

**F. Factor 6. Delegación funcional.**

Habilidad para motivar, comunicar, coordinar, y personalidad.

**Grados:**

- A. Carece de habilidad para motivar e instruir a sus compañeros, no tiene personalidad.
- B. Demuestra un nivel satisfactorio de convencimiento.
- C. Tiene características diferenciales que le hacen demostrar un normal comportamiento frente a sus compañeros.
- D. Posee muy buena habilidad en la conducción o administración de su personal.
- E. Demuestra óptima habilidad para motivar, comunicar, y hacer que se cumplan sus técnicas en forma eficiente.

### **Factor 7. Espíritu de Integración.**

Se valora la habilidad que demuestra el personal para saberse ganar el aprecio de sus jefes y compañeros, por el trato agradable, buenos modales; estimarse y saber estimar con el respeto mutuo.

#### **Grados:**

- A. Bajo espíritu de colaboración, muestra desgano y apático, se margina solo; al demostrar un bajo nivel de colaboración significa que su desempeño funcional es deficiente.
- B. Satisfactorio nivel de espíritu de colaboración, aun cuando existen circunstancias que espera todavía le sean requeridas sus acciones.
- C. Dispuesto a cooperar con sus jefes en la realización de tareas que le encomiendan y ayuda a sus compañeros en el trabajo.
- D. Es proclive a la integración positiva con los equipos de trabajo y participa con acierto en las discusiones de tareas para que al final se tomen decisiones concordantes.
- E. Demuestra ser un trabajador muy eficaz al establecer la armonía y concordancia con sus jefes y colegas.

### **Factor 8. Comunicaciones.**

Está referido al trato permanente del trabajador para con sus jefes, compañeros, público usuario. Procura ver si es discreto, amable, Cortez.

#### **Grados:**

- A. Es deficiente en su forma de ser, es una persona conflictiva, nada comunicativa.

- B. Su modo de actuar es regular, logrando mantener sus relaciones, haciendo un esfuerzo en las correcciones de las desviaciones que comete.
- C. Su modo de actuar es bueno, es discreto. Amable, cortés, y mantiene buenas relaciones con sus superiores, compañeros de trabajo, público.
- D. Su modo de actuar es muy bueno, se comunica con propiedad, comprensión y sabe observar el canal regular de las comunicaciones.
- E. Su modo de actuar es excelente, es permeable, se comunica utilizando los canales de comunicación eficazmente.

**Factor 9. Espíritu de superación.**

Se valora la constancia y perseverancia por aprender, acrecentar y consolidar nuevos conocimientos teóricos, técnicos y científicos, que van en beneficio personal como de la institución.

**Grados:**

- A. Es deficiente, no da visos de superación por acrecentar sus conocimientos. Es conformista, falta de progreso y desarrollo.
- B. Se interesa por estar actualizado, participa en algunos eventos para su desarrollo.
- C. Mantiene buenas intenciones por estar actualizado. Participa en una serie de eventos que lo certifica, pero los resultados no tienen el peso valorativo del grado precedente.

- D. Los resultados que muestra en su espíritu de superación son de eficiencia y eficacia, porque logra aprender nuevos conocimientos que los pone al servicio de la entidad.
- E. Mantiene especial interés por estar actualizado y es perseverante y constante en mejorar su nivel de conocimientos.

**Factor 10. Calidad de trabajo.**

Factor que sirve para valorar la magnitud y frecuencia incurrida tanto en los aciertos como en los errores, defecto o desviaciones de las actividades ejecutadas.

**Grados:**

- A. Los trabajos que presenta tiene serias deficiencias, que generan costos que perjudican la economía institucional.
- B. Desarrolla su trabajo en forma no muy satisfactoria, presentando con algunos errores susceptibles de corrección. Necesita que se le esté recomendando para mejorar.
- C. Genera trabajos en forma satisfactoria, no presentando errores, la presentación lo hace en fechas y períodos programados.
- D. Genera trabajos de buena calidad, sin errores, cumple con exactitud las fechas de presentación.
- E. Los trabajos que presenta son de un alto grado de eficiencia y eficacia, carecen de errores.

### **Factor 11. Cantidad de Trabajo.**

Se aplica al servidor técnico para conocer el tare aje, operaciones y procedimientos administrativos.

#### **Grados:**

- A. Su trabajo es deficiente, no se esfuerza por cumplir con las tareas.
- B. El volumen que produce siempre se encuentra generalmente por debajo del promedio normal, haciendo un esfuerzo por cumplir las tareas en los plazos previstos. Se le recomienda mejorar su nivel.
- C. Demuestra una producción normal, de acuerdo a los estándares establecidos.
- D. Demuestra buena producción, siempre está contribuyendo a mejorar la producción.
- E. Generalmente demuestra mucha capacidad al realizar con rapidez los trabajos que le son encomendados. La cantidad supera el promedio normal de producción.



**Anexo N° 08: Tabla de puntuación para la evaluación del personal técnico de la Universidad Nacional de Cajamarca respecto a grados y factores de calificación.**

| Factores                | Grados |   |    |    |    |
|-------------------------|--------|---|----|----|----|
|                         | A      | B | C  | D  | E  |
| Iniciativa              | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Eficiencia              | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Conocimiento del Puesto | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Confiabilidad           | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Productividad           | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Delegación Funcional    | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Espíritu de Integración | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Comunicación            | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Espíritu de Superación  | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Calidad de Trabajo      | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Cantidad de Trabajo     | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |

Elaboración propia

**Anexo N° 09: Escala de calificación**

| Grados | Valoración | Puntaje |
|--------|------------|---------|
| E      | Excelente  | 161-200 |
| D      | Muy bueno  | 121-160 |
| C      | Bueno      | 81-120  |
| B      | Regular    | 41-80   |
| A      | Malo       | 0-40    |

Fuente: Tabla 2C – 2D

- **Factores de calificación para el personal auxiliar**

**Factor 1. Calidad de trabajo.**

La calidad se demuestra con la ausencia de errores ó con el mínimo defecto de error, en la presentación, tiempos, pulcritud, minuciosidad, precisión y limpieza.

**Grados:**

- A. Su trabajo requiere continuas inspecciones y es frecuentemente deficiente.
- B. Es poco cuidadoso, comete errores de manera frecuente.
- C. Cumple satisfactoriamente.
- D. Es habitualmente cuidadoso y preciso al punto de no requerir supervisión estrecha.
- E. Genera un trabajo sin errores, es preciso y muy cuidadoso. Eficaz aun en ausencia de instrucciones.

**Factor 2. Cantidad de trabajo.**

Factor que sirve para valorar el volumen de trabajo que realiza el trabajador en un período de tiempo determinado, considerando el defecto, la producción normal y el exceso.

**Grados:**

- A. Rendimiento bajo, trabaja con lentitud, nunca termina su trabajo a tiempo.
- B. Cantidad poco satisfactoria, no produce lo asignado en el tiempo normal de trabajo.

- C. Su producción es satisfactoria, rinde lo que el puesto exige en el tiempo fijado.
- D. A veces produce alta cantidad, siempre produce los requerimientos de cantidad.
- E. Rinde de modo continuo una alta producción, la cantidad de trabajo que presenta es superior a lo normal.

**Factor 3. Facilidad de Expresión.**

Factor que sirve para valorar.

**Grados:**

- A. No logra expresarse con claridad ni aun en los asuntos de rutina.
- B. Necesita de ayuda para expresarse de manera clara y precisa.
- C. Se expresa de manera satisfactoria.
- D. En todas sus comunicaciones verbales o escritas, logra adecuado nivel de claridad.
- E. Se comunica con eficiencia, expresa sus ideas de manera clara y fluida.

**Factor 4. Capacidad de trabajo.**

Factor que sirve para valorar.

**Grados:**

- A. Nada de conocimiento de su propio trabajo, no se da cuenta de los problemas por sí solo; requiere permanente supervisión.
- B. Necesita ser orientado regularmente para comprender, escasa capacidad para ejecutar su trabajo.

- C. Reúne condiciones aptas para ejecutar cualquier tipo de trabajo normal, necesita poca ayuda.
- D. Comprende con facilidad los problemas y busca soluciones en forma reflexiva pocas veces necesita ayuda.
- E. Con mucha frecuencia toma determinaciones acertadas y oportunas, ante situaciones nuevas o difíciles, ha formulado recomendaciones de gran valor.

**Factor 5. Iniciativa.**

Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

**Grados:**

- A. Nunca toma iniciativas personales, requiere orientación y control estrecho.
- B. Denota poner poco interés de resolver problemas en su rutina de trabajo, necesita atención de su jefe.
- C. Pocas veces toma decisiones propias, usualmente espera que el superior le indique lo que tiene que hacer.
- D. Toma decisiones positivas, recomienda soluciones, da ideas.
- E. Con mucha frecuencia toma decisiones acertadas y oportunas, ante situaciones nuevas o difíciles, formula recomendaciones de gran valor.

### **Factor 6. Cooperación.**

Factor que sirve para valorar.

#### **Grados:**

- A. Nunca coopera, lo hace cuándo se le solicita; nada servicial.
- B. Cooperera sin entusiasmo, ayuda solo obligado por las circunstancias, poco servicial.
- C. Cooperera cuándo se lo solicita y lo hace normalmente.
- D. Está bien familiarizado con el grupo de trabajo, buena disposición para colaborar.
- E. Armoniza perfectamente su trabajo con el de los demás, gran espíritu de colaboración.

### **Factor 7. Responsabilidad.**

Factor que sirve para valorar el cumplimiento de sus deberes con convicción y sin necesidad de control, así como el grado de confianza que merece su trabajo.

#### **Grados:**

- A. Escaso sentido de responsabilidad. Su trabajo no merece confianza, requiere permanente control.
- B. Responsable en casos aislados, su labor merece limitada confianza, requiere frecuente control.
- C. Es responsable, se preocupa de los resultados de su trabajo; se puede confiar en él, requiere eventual control.

- D. Muy responsable en el cumplimiento de sus funciones su trabajo es de mucha confianza, requiere control solo en casos especiales.
- E. Excepcional sentido de responsabilidad, su trabajo merece plena confianza; prácticamente no requiere control.

**Factor 8. Comportamiento.**

Factor que sirve para valorar.

**Grados:**

- A. Tiene serias dificultades con los compañeros y superiores.
- B. A veces tiene actitudes que dificultan las buenas relaciones con los compañeros o superiores.
- C. Su conducta generalmente es satisfactoria.
- D. Suele ser cortés, cordial, paciente y leal con sus compañeros y superiores.
- E. Es una persona que se porta con dignidad, valores morales intachable.

**Factor 9. Confiabilidad.**

Factor que sirve para valorar si es Leal, reservado, y da confianza.

**Grados:**

- A. Completamente indiscreto.
- B. Incumple normas de seguridad y protección es indiferente, a veces coopera para que las informaciones permanezcan reservadas, es sensato por inducción.
- C. Leal y reservado cumple con las normas de seguridad y protección, tiene tacto y es sensato juicioso.

D. Alto grado de sensatez y tacto, cumple con las normas de seguridad y protección, es leal para con sus jefes y sus colegas.

E. Óptimo grado de confiabilidad, eficiente en sus acciones.

**Factor 10. Espíritu de superación.**

Se valora la constancia y perseverancia por aprender, acrecentar y consolidar nuevos conocimientos teóricos, técnicos y científicos, que van en beneficio personal como de la institución.

**Grados:**

A. Es deficiente, no da visos de superación por acrecentar sus conocimientos. Es conformista, falta de progreso y desarrollo.

B. Se interesa por estar actualizado, participa en algunos eventos para su desarrollo.

C. Mantiene buenas intenciones por estar actualizado. Participa en una serie de eventos que lo certifica, pero los resultados no tienen el peso valorativo del grado precedente.

D. Los resultados que muestra en su espíritu de superación son de eficiencia y eficacia, porque logra aprender nuevos conocimientos que los pone al servicio de la institución..

E. Mantiene especial interés por estar actualizado y es perseverante y constante en mejorar su nivel de conocimientos.

**Factor 11. Comunicaciones.**

Está referido al trato permanente del trabajador para con sus jefes, compañeros, público usuario. Procura ver si es discreto, amable, Cortés.

**Grados:**

- A. Es deficiente en su forma de ser, es una persona conflictiva, nada comunicativa.
- B. Su modo de actuar es regular, logrando mantener sus relaciones, haciendo un esfuerzo en las correcciones de las desviaciones que comete.
- C. Su modo de actuar es bueno, es discreto. Amable, cortés, y mantiene buenas relaciones con sus superiores, compañeros de trabajo, público.
- D. Su modo de actuar es muy bueno, se comunica con propiedad, comprensión y sabe observar el canal regular de las comunicaciones.
- E. Su modo de actuar es excelente, es permeable, se comunica utilizando los canales de comunicación eficazmente.



**Anexo N° 10: Tabla de puntuación para la evaluación del personal auxiliar de la Universidad Nacional de Cajamarca respecto a grados y factores de calificación.**

| Factores               | Grados |   |    |    |    |
|------------------------|--------|---|----|----|----|
|                        | A      | B | C  | D  | E  |
| Calidad de Trabajo     | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Cantidad de Trabajo    | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Facilidad de Expresión | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Capacidad de Trabajo   | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Iniciativa             | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Cooperación            | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Responsabilidad        | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Comportamiento         | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Confiabilidad          | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Espíritu de Superación | 4      | 8 | 12 | 16 | 20 |

Elaboración propia

**Anexo N° 11: Escala de calificación**

| Grados | Valoración | Puntaje |
|--------|------------|---------|
| E      | Excelente  | 161-200 |
| D      | Muy bueno  | 121-160 |
| C      | Bueno      | 81-120  |
| B      | Regular    | 41-80   |
| A      | Malo       | 0-40    |

Fuente; Tabla 2E – 2F

Para una mejor comprensión se explica que aspectos de la Evaluación se ha considerado:

**- Ponderación de los factores:**

Es la asignación que se hace a cada uno de los factores por un determinado valor que, comúnmente, se llama PESO, con la finalidad de establecer su importancia relativa en la entidad.

El peso que asigne a un factor, vale exclusivamente para una entidad y puede ser distinta para otra, no hay regla, ni fórmula matemática para determinar el valor relativo de los factores.

**- Asignación de puntos a los grados:**

Con la finalidad de diferenciar el valor de los Grados de cada Factor, se da mayor flexibilidad a la evaluación y mayor amplitud al juicio de los evaluadores, se usan los puntos.

Se entiende por PUNTO, a una unidad sin valor absoluto, que sirve para medir con mayor precisión la importancia de los cargos, en el proceso de evaluación y calificación del personal. La unidad básica de medición se llama punto.

La asignación de puntos a los factores y sus grados, varía de acuerdo al sistema de regresión que se adopte aritmética, geométrica o irregular.

El sistema de progresión que se ha utilizado en la asignación de puntos a los grados y factores en el proceso de evaluación y calificación del desempeño de personal propuesto, es el aritmético.

Dejo constancia que en esta parte de la evaluación es de carácter subjetivo, por cuanto se presta ciertas preferencias o consideraciones especiales, y, más aún, en

algunos casos quienes han tenido que utilizar estos aspectos técnicos-profesionales de evaluación, carecen de conocimientos de la especialidad de administración, por lo que en algunos casos los resultados pueden ser sobre estimados. Por las razones anteriormente expuestas, es que ha dado una ponderación, del 15% a la evaluación realizada por los jefes; de acuerdo al “reglamento de evaluación del desempeño”.} Cabe destacar, dentro de esta etapa de evaluación, los factores y criterios técnicos que se debe tener en cuenta para evaluar a los jefes, se le debe dar una ponderación dentro de su tabla de calificación de cinco puntos más, por considerarlo de mayor jerarquía dentro del puesto de trabajo.

**8.3. Método de evaluación del legajo personal o file:** Mediante este Método, se trata de indagar la información, sobre sus condiciones laborales, su asistencia y puntualidad, disciplina y respeto que presenta el trabajador dentro de la Institución.

- **Condiciones laborales del trabajador:** esta fase, permite orientar la acción sobre los criterios de superación de adaptación que el personal ha desarrollado dentro de la entidad en su vida institucional.
  - ✓ Grado de instrucción. - para determinar si cumple con los requisitos académicos que el nivel ocupacional exige.
  - ✓ Profesión u ocupación. - se estipulará si se cumple las exigencias del manual clasificador de cargos, el cuadro de asignación de personal, el

presupuesto analítico de personal, si existe relación entre el cargo que ocupa con su especialidad profesional.

- ✓ Fecha de ingreso y año de servicio. - cuál es el tiempo de permanencia en la institución, que lo acredita para el trato laboral.
- ✓ Capacitación y/o adiestramiento. - es la adquisición de conocimientos de carácter científico, técnico, administrativo, basado en las necesidades reales del conocimiento, habilidades y actitudes del trabajador.
- ✓ Felicitaciones. - es las distinciones morales que el trabajador se ha hecho acreedor por su buen desempeño laboral, comportamiento, cooperación, identificación con la institución, etc.
- ✓ Puestos o cargos en número de rotaciones. - Es la experiencia laboral, el conocimiento de las funciones que el servidor ha adquirido en la entidad, a través del número de veces que ha sido designado en las diferentes unidades administrativas.

### Anexo N° 12: Tabla de ponderación de personal Profesional

| Grados y Títulos           |      | Capacitaciones    |      | Felicitaciones                      |      | Cargos desempeñados     |      | Cargo actual            |      |
|----------------------------|------|-------------------|------|-------------------------------------|------|-------------------------|------|-------------------------|------|
| Ítems                      | Ptos | ítems             | Ptos | Ítems                               | Ptos | Ítems                   | Ptos | Ítems                   | Ptos |
| Título universitario       | 06   | Certámenes        | 04   | Comisiones de trabajo               | 06   | Director general        | 06   | Director general        | 06   |
| Título 2da Especialización | 04   | Actualización     | 05   | Productividad                       | 03   | Director                | 05   | Director                | 05   |
| Grados                     |      | Perfeccionamiento | 06   | Organizador académico               | 05   | Jefe de Oficina General | 04   | Jefe de Oficina General | 04   |
| Bachiller                  | 02   | Cursos académicos | 03   | Organizador administrativo          | 04   | Jefe de Oficina         | 03   | Jefe de Oficina         | 03   |
| Maestría                   | 03   | Idiomas           | 02   | Representante a otras instituciones | 02   | Jefe de Unidad          | 02   | Jefe de Unidad          | 02   |
| Doctor                     | 05   |                   |      |                                     |      |                         |      |                         |      |
| Total                      | 20   | Total             | 20   | Total                               | 20   | Total                   | 20   | Total                   | 20   |

Elaboración propia

### Anexo N° 13: Tabla de ponderación de personal Técnico

| Capacitaciones    |      | Felicitaciones                      |      | Cargos desempeñados     |      | Cargo actual            |      |
|-------------------|------|-------------------------------------|------|-------------------------|------|-------------------------|------|
| ítems             | Ptos | Ítems                               | Ptos | Ítems                   | Ptos | Ítems                   | Ptos |
| Certámenes        | 04   | Comisiones de trabajo               | 06   | Director general        | 06   | Director general        | 06   |
| Actualización     | 05   | Productividad                       | 03   | Director                | 05   | Director                | 05   |
| Perfeccionamiento | 06   | Organizador académico               | 05   | Jefe de Oficina General | 04   | Jefe de Oficina General | 04   |
| Cursos académicos | 03   | Organizador administrativo          | 04   | Jefe de Oficina         | 03   | Jefe de Oficina         | 03   |
| Idiomas           | 02   | Representante a otras instituciones | 02   | Jefe de Unidad          | 02   | Jefe de Unidad          | 02   |
| Total             | 20   | Total                               | 20   | Total                   | 20   | Total                   | 20   |

Elaboración propia

### Anexo N° 14: Tabla de ponderación de personal Auxiliar

| Capacitaciones    |           | Felicitaciones                      |           | Cargos desempeñados     |           | Cargo actual            |           |
|-------------------|-----------|-------------------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-------------------------|-----------|
| Ítems             | Ptos      | Ítems                               | Ptos      | Ítems                   | Ptos      | Ítems                   | Ptos      |
| Certámenes        | 04        | Comisiones de trabajo               | 06        | Director general        | 06        | Director general        | 06        |
| Actualización     | 05        | Productividad                       | 03        | Director                | 05        | Director                | 05        |
| Perfeccionamiento | 06        | Organizador académico               | 05        | Jefe de Oficina General | 04        | Jefe de Oficina General | 04        |
| Cursos académicos | 03        | Organizador administrativo          | 04        | Jefe de Oficina         | 03        | Jefe de Oficina         | 03        |
| Idiomas           | 02        | Representante a otras instituciones | 02        | Jefe de Unidad          | 02        | Jefe de Unidad          | 02        |
| <b>Total</b>      | <b>20</b> | <b>Total</b>                        | <b>20</b> | <b>Total</b>            | <b>20</b> | <b>Total</b>            | <b>20</b> |

Elaboración propia

- **Asistencia y Puntualidad:** esta fase es de vital importancia porque nos permite saber, si los servicios que brinda la entidad a sus clientes han sido realizados en su debida oportunidad considerando los siguientes factores:

- ✓ **Tardanzas.** - es el ingreso al Centro de Trabajo después de la hora establecida.
- ✓ **Inasistencias.** - la no concurrencia al Centro de Trabajo, el retiro antes de la hora de salida sin justificación alguna. La omisión del marcado de tarjeta de control al ingreso o salida sin justificación y el ingreso excediendo el término de tolerancia de cinco minutos.

- ✓ Permisos. - es la autorización para ausentarse por horas del Centro de Trabajo. Constituye Licencias es la autorización para no asistir al Centro de Trabajo uno o más días.

**Anexo N° 15: Tabla de Valoración de tardanzas, inasistencias y permisos**

|           |         |          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |
|-----------|---------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|
| Tardanzas | N°      | 16 ó más | 15 | 14 | 13 | 12 | 11 | 10 | 9  | 8  | 7  | 6 o más |
|           | Puntaje | 10       | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20      |

|               |         |         |    |    |     |         |
|---------------|---------|---------|----|----|-----|---------|
| Inasistencias | N°      | 3 o más | 2  | 1  | 1/2 | Ninguno |
|               | Puntaje | 10      | 12 | 15 | 18  | 20      |

|                     |         |               |              |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---------------------|---------|---------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Permiso o licencias | N°      | Más de 6 días | Hasta 6 días | Hasta | Hasta | Hasta | Hasta | Hasta | Hasta | Hasta | Hasta |
|                     | Puntaje | 11            | 12           | 13    | 14    | 15    | 16    | 17    | 18    | 19    | 20    |

Elaboración propia

- **Disciplina y respeto en el centro de trabajo:** en esta fase se trata de determinar cuál ha sido el comportamiento real de cada trabajador, dentro de la institución. se toma en cuenta los siguientes factores:
  - ✓ Amonestaciones.- se oficializa por Resolución del Director de la Oficina General de Recursos Humanos, a propuesta del jefe inmediato.
  - ✓ Suspensiones. - sin goce de remuneraciones hasta por treinta días, se oficializa por Resolución del Director de la Oficina General de

Recursos Humanos, a propuesta del jefe inmediato y visto bueno del superior jerárquico.

- ✓ Cese temporal. - sin goce de remuneraciones mayor a treinta días y hasta dos meses o más, se aplica previo proceso administrativo, se oficializa por Resolución del titular de la entidad a propuesta de la Comisión de Procesos Administrativos Disciplinario.
- ✓ Destitución. - se aplica previo proceso administrativo disciplinario, se oficializa con Resolución del titular a propuesta de la Comisión de Procesos Administrativos Disciplinario.

**Anexo N° 16: Tabla de Valoración: Amonestaciones**

|                |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----------------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Amonestaciones | N°      | 20 | 19 | 18 | 17 | 16 | 15 | 14 | 13 | 12 | 11 | 10 | 9  | 8  | 7  | 6  | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  | 0  |
|                | Puntaje | 0  | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |

**Anexo N° 17: tabla de valoración: Suspensiones**

|              |         |          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--------------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Suspensiones | N°      | Más a 30 | 29 a 28 | 27 a 26 | 25 a 24 | 23 a 22 | 21 a 20 | 19 a 18 | 17 a 16 | 13 a 12 | 11 a 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 | 03 | 02 | 01 | 0  |
|              | Puntaje | 0        | 01      | 02      | 03      | 04      | 05      | 06      | 07      | 09      | 10      | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |

Elaboración propia



### Anexo N° 18: Tabla de valoración: Cese temporal

|                  |         |                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |    |
|------------------|---------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----|
| Cese<br>temporal | N°      | más<br>a<br>60 | 59<br>a<br>56 | 55<br>a<br>52 | 51<br>a<br>48 | 47<br>a<br>44 | 43<br>a<br>40 | 39<br>a<br>37 | 36<br>a<br>34 | 33<br>a<br>31 | 30<br>a<br>28 | 27<br>a<br>25 | 24<br>a<br>22 | 21<br>a<br>19 | 18<br>a<br>16 | 15<br>a<br>13 | 12<br>a<br>10 | 09<br>a<br>07 | 06<br>a<br>04 | 03<br>a<br>01 | 0  |
|                  | Puntaje | 0              | 01            | 02            | 03            | 04            | 05            | 06            | 07            | 08            | 09            | 10            | 12            | 13            | 14            | 15            | 16            | 17            | 18            | 19            | 20 |

Elaboración propia

Al método del legajo personal se le da una ponderación del 50% para el total de puntos, por considerarlo el método más real y preciso por su naturaleza en lo que corresponde a la evaluación del desempeño del personal.

9. La calificación del personal debe efectuarse teniendo en cuenta los niveles jerárquicos existentes en la estructura Orgánica-administrativa de la Universidad.

Así las jefaturas de las unidades administrativas calificaran a los trabajadores asignados a su amplitud de control, que tendrá la autoridad respectiva dentro de la escala jerárquica y la fijación de la responsabilidad correspondiente.

10. En el caso de que un trabajador haya prestado servicios en dos o más dependencias, será calificado por el jefe de unidad administrativa donde haya trabajado mayor tiempo necesario al que corresponda la evaluación.

11. Para los efectos de la evaluación se utilizará tablas de evaluación, la misma que serán llenadas por el servidor evaluado, por los jefes de cada unidad administrativa evaluada, para luego ser sometidas a calificación por la comisión técnica de evaluación. Incluidas las tablas evaluadas del legajo personal por dicha comisión.

12. La comisión técnica de evaluación estará conformada por personal idóneo de la entidad si lo hubiera y si de no por profesionales externos a la entidad, con participación plena de la jefatura de la unidad orgánica DIGA y la jefatura de la unidad orgánica de personal o quién haga sus veces.
13. La comisión técnica de organización se encargará de revisar y aprobar las calificaciones finales del personal, alcanzado por cada jefe calificador con facultades para establecer los puntajes y como observador el secretario del Sindicato Único de Trabajadores Administrativos.
14. Después de concluida la revisión, modificación y aprobación la comisión técnica remitirá los originales de la calificación final para los fines pertinentes a la Dirección General de Administración (DIGA), quien dará cuenta al Sr. Rector de la Universidad Nacional de Cajamarca.
15. El trabajador tiene derecho a solicitar que el jefe de personal le exhiba los puntajes o promedios en su respectiva hoja de servicios en caso de que deseara verificar su conformidad.
16. El trabajador calificado, después de revisar personalmente su hoja de calificación final y en caso de considerar injusto alguno de los puntajes podrá plantear reconsideración por escrito ante la misma comisión técnica de evaluación del desempeño, indicando los factores y fundamentando sus razones, dentro del plazo máximo de 5 días útiles contando a partir del día que se publicó los resultados de la evaluación.
17. Si el trabajador sigue disconforme, no considera justa su calificación, como última instancia podrá recurrir a la Dirección General de Administración dentro de los 3

días hábiles después de los resultados de la apelación a la comisión técnica de evaluación.

18. El resultado de calificación final tendrá la siguiente ponderación:

- |                               |     |
|-------------------------------|-----|
| a. Encuesta                   | 35% |
| b. Evaluación hecha por jefes | 15% |
| c. Hoja de servicios          | 50% |

Anexo N° 19: Encuesta



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
CAJAMARCA**

Escuela de postgrado

DOCTORADO EN CIENCIAS

MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

**Guía de entrevista dirigida al personal administrativo de la Universidad Nacional de  
Cajamarca**

Cuestionario para recopilar información sobre, Experiencia en el trabajo y Ubicación Orgánica, de los empleados: Profesionales, Técnicos y Auxiliares de la Universidad Nacional de Cajamarca.

**Datos generales:**

Nombres:.....

Apellidos.....

Edad.....

Grado de Instrucción.....

Antigüedad en el Trabajo.....

**Información de la unidad orgánica**

**1. Identificación:**

1.1.Nombre del cargo que ocupa: .....

1.2.Nombre del puesto: .....

1.3.Ubicación del puesto: .....

1.4.Depende de (nombre y cargo): .....

1.5.Categoría profesional: .....

1.6.Recibe órdenes de (nombre y cargo): .....

1.7.Mando ejercido (N° de personas a su cargo. Solo para jefe): .....

1.8.Nombre(s) del(los) puestos inmediatos inferiores (utilizar hoja anexa)

1.9.Nombre del puesto inmediato superior: .....

**2. Descripción.**

Describa cuáles son sus tareas, utilice sus propias palabras para que sea entendibles a las personas ajenas a su trabajo.

2.1.Descripción detallada de tareas realizadas diariamente (utilizar hoja anexa)

**3. Supervisión.**

3.1.Con que frecuencia su jefe inmediato superior supervisa el trabajo realizado por Ud.

Diario.....

Semanal.....

Mensual.....

No lo hace.....

3.2.Esta supervisión cubre todas las fases de su trabajo

Si: .....

Al inicio del trabajo: .....

No lo hace: .....

Durante la ejecución del trabajo:.....

Al final del trabajo

3.3.Cuando es necesario que Ud. use su iniciativa en la realización de su trabajo

Frecuentemente:.....

Periódicamente:.....

Nunca.....

Su supervisor está disponible en todo momento para consulta y revisión de su trabajo.

Si: .....

No:.....

#### **4. Información complementaria.**

Coloque una (X) palabra o cifra donde corresponda en las situaciones en que se presenta a continuación para ayudar en la clasificación teniendo en cuenta los factores que se requieren:

- 4.1. ¿Con qué frecuencia (número de veces) ha rotado y especifique el cargo e que mayor tiempo se ha desempeñado? (Utilizar hoja anexa)
- 4.2. Esta Ud. De acuerdo con el sistema de rotación que se realiza en la Universidad Nacional de Cajamarca (si - no - porque) (Utilizar hoja anexa).
- 4.3. Qué opinión le merece la función que viene desempeñando su jefe (buena, regular, mala y por qué) (Utilizar hoja anexa)
- 4.4. Cuenta su departamento con una infraestructura física adecuada, para su buen desenvolvimiento en el desarrollo de su trabajo en cuanto se refiere a recursos (maquinaria, equipo y enceres) utilizados explique. (Utilizar hoja anexa)

**Anexo N° 20: Tabla de evaluación para personal profesional, técnico y auxiliar de la Universidad Nacional de Cajamarca respecto a la unidad orgánica que desempeña.**

Tabla 1 A

Nombre.....

| Factores de calificación  | A | B | C | D | E | Total |
|---|---|---|---|---|---|-------|
| Identificación  |   |   |   |   |   |       |
| <b>8.4.</b> Nombre del cargo  |   |   |   |   |   |       |
| <b>8.5.</b> Nombre del puesto   |   |   |   |   |   |       |
| <b>8.6.</b> Ubicación del puesto  |   |   |   |   |   |       |
| <b>8.7.</b> Depende de (1.1)  |   |   |   |   |   |       |
| <b>8.8.</b> Categoría profesional (1.4)   |   |   |   |   |   |       |
| <b>8.9.</b> Recibe órdenes de (1.1)   |   |   |   |   |   |       |
| <b>8.10.</b> Mando de ejercicios (n° de personas). (solo para jefes)                        |   |   |   |   |   |       |
| <b>8.11.</b> Nombre(s) del(los) puestos inmediatos inferiores                               |   |   |   |   |   |       |
| <b>8.12.</b> Nombre del puesto inmediato superior   |   |   |   |   |   |       |
| Total Puntos  |   |   |   |   |   |       |
| Puntaje Promedio  |   |   |   |   |   |       |
| Descripción   |   |   |   |   |   |       |
| 2.1. Descripción detallada de tareas realizadas diariamente                                 |   |   |   |   |   |       |
| Total puntos  |   |   |   |   |   |       |
| Puntaje promedio  |   |   |   |   |   |       |
| Supervisión   |   |   |   |   |   |       |
| 3.1. Con que frecuencia su jefe inmediato superior supervisa el trabajo realizado por usted |   |   |   |   |   |       |
| 3.2. Esta supervisión cubre todas las fases de su trabajo                                   |   |   |   |   |   |       |
| 3.3. Cuándo es necesario que Ud. Use su iniciativa en la realización de su trabajo          |   |   |   |   |   |       |
| 3.4. Su superior está en todo momento disponible para consulta y revisión de su trabajo     |   |   |   |   |   |       |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Total puntos  |  |  |  |  |  |  |
| Puntaje promedio  |  |  |  |  |  |  |
| Información complementaria  |  |  |  |  |  |  |
| 4.1. Con qué frecuencia (n° de veces) ha rotado y especifique el cargo en el que mayor tiempo se ha desempeñado |  |  |  |  |  |  |
| 4.2. Esta Ud. De acuerdo con el sistema de rotación que se realiza en la cooperativa (si o no y por qué)        |  |  |  |  |  |  |
| 4.3. Qué opinión le merece la función que viene desempeñando su jefe  |  |  |  |  |  |  |
| 4.4. Cuenta su dpto. Con una infraestructura física adecuada  |  |  |  |  |  |  |
| Total puntos  |  |  |  |  |  |  |

Elaboración propia



**Anexo N° 21: Resumen de la tabla de evaluación N° 1-A, para el personal profesional, técnico y auxiliar de la Universidad Nacional de Cajamarca.**

Tabla 1B

| Descripción De Grados      | A | B | C | D | E | Total |
|----------------------------|---|---|---|---|---|-------|
| Identificación             |   |   |   |   |   |       |
| Cumplimiento De Funciones  |   |   |   |   |   |       |
| Supervisión                |   |   |   |   |   |       |
| Información Complementaria |   |   |   |   |   |       |
| Total Puntos               |   |   |   |   |   |       |
| Puntaje Promedio           |   |   |   |   |   |       |
| Nota:                      |   |   |   |   |   |       |

Elaboración propia

**Anexo N° 22: Tabla de evaluación de grados y factores de calificación para el personal profesional de la Universidad  
Nacional de Cajamarca.**

**Encargado de la Evaluación Código: .....Nombre: .....**

**Tabla N° 2A**

| <b>O<br/>r<br/>d<br/>e<br/>n</b> | <b>Nombre del<br/>Personal</b> | <b>Factores De Calificación</b> |                                  |                                     |                                |                               |                  |                      |                   |                               |                     |                                  |
|----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------|----------------------|-------------------|-------------------------------|---------------------|----------------------------------|
|                                  |                                | <b>Toma<br/>de<br/>Decisión</b> | <b>Capacidad<br/>Supervisión</b> | <b>Capacidad<br/>Administrativa</b> | <b>Capacidad<br/>Analítica</b> | <b>Conocimiento<br/>Cargo</b> | <b>Liderazgo</b> | <b>Productividad</b> | <b>Eficiencia</b> | <b>Capacidad<br/>Personal</b> | <b>Conferencias</b> | <b>Formación<br/>Profesional</b> |
| 1                                |                                |                                 |                                  |                                     |                                |                               |                  |                      |                   |                               |                     |                                  |
| 2                                |                                |                                 |                                  |                                     |                                |                               |                  |                      |                   |                               |                     |                                  |
| 3                                |                                |                                 |                                  |                                     |                                |                               |                  |                      |                   |                               |                     |                                  |
| 4                                |                                |                                 |                                  |                                     |                                |                               |                  |                      |                   |                               |                     |                                  |
| 5                                |                                |                                 |                                  |                                     |                                |                               |                  |                      |                   |                               |                     |                                  |
| 6                                |                                |                                 |                                  |                                     |                                |                               |                  |                      |                   |                               |                     |                                  |
| 7                                |                                |                                 |                                  |                                     |                                |                               |                  |                      |                   |                               |                     |                                  |
| 8                                |                                |                                 |                                  |                                     |                                |                               |                  |                      |                   |                               |                     |                                  |
| 9                                |                                |                                 |                                  |                                     |                                |                               |                  |                      |                   |                               |                     |                                  |

Elaboración propia

Nivel: .....Puesto: .....

**Anexo N° 23: Resumen de la Tabla de Evaluación N° 2A, para personal Profesional de la Universidad Nacional de  
Cajamarca.**

**Tabla N° 2B**

| N° | Nombre Del Personal | Factores de Calificación |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 11 | Total<br>Puntaje | Puntaje<br>Promedio |
|----|---------------------|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|------------------|---------------------|
|    |                     | 1                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                  |                     |
| 1  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                  |                     |
| 2  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                  |                     |
| 3  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                  |                     |
| 4  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                  |                     |
| 5  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                  |                     |
| 6  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                  |                     |
| 7  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                  |                     |
| 8  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                  |                     |
| 9  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                  |                     |

Elaboración propia

Anexo N° 24

| <b>Grados</b> | <b>Calificación</b> | <b>Puntaje</b> |
|---------------|---------------------|----------------|
| E             | Excelente           | 221 - 275      |
| D             | Muy bueno           | 166 - 220      |
| C             | Bueno               | 111 - 165      |
| B             | Regular             | 56 - 110       |
| A             | Malo                | 0 - 55         |

Fuente: Elaboración propia

**Anexo N° 25: Evaluación de Grados y Factores de Calificación para el Personal Técnico de la UNC encargado de la Evaluación**

**Código: .....Nombre: .....Nivel: ..... Puesto: .....**

Tabla 2C

| N° | Nombre Del Personal | Factores de calificación |            |                         |       |                      |                        |              |                         |                    |                     |            |
|----|---------------------|--------------------------|------------|-------------------------|-------|----------------------|------------------------|--------------|-------------------------|--------------------|---------------------|------------|
|    |                     | Iniciativa.              | Eficiencia | Conocimiento del Puesto | Conf. | Delegación Funciones | Espíritu de Iniciativa | Comunicación | Espíritu de Supervisión | Calidad de Trabajo | Cantidad de Trabajo | Producción |
| 1  |                     |                          |            |                         |       |                      |                        |              |                         |                    |                     |            |
| 2  |                     |                          |            |                         |       |                      |                        |              |                         |                    |                     |            |
| 3  |                     |                          |            |                         |       |                      |                        |              |                         |                    |                     |            |
| 4  |                     |                          |            |                         |       |                      |                        |              |                         |                    |                     |            |
| 5  |                     |                          |            |                         |       |                      |                        |              |                         |                    |                     |            |
| 6  |                     |                          |            |                         |       |                      |                        |              |                         |                    |                     |            |
| 7  |                     |                          |            |                         |       |                      |                        |              |                         |                    |                     |            |
| 8  |                     |                          |            |                         |       |                      |                        |              |                         |                    |                     |            |
| 9  |                     |                          |            |                         |       |                      |                        |              |                         |                    |                     |            |

Elaboración propia

**Anexo N° 26: Tabla Resumen de la tabla de evaluación N° 2C, para personal el Técnico de la Universidad Nacional de  
Cajamarca.**

**Tabla 2D**

| N° | Nombre del Personal | Factores de Calificación |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 11 | Total Puntaje | Puntaje Promedio |
|----|---------------------|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|---------------|------------------|
|    |                     | 1                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |               |                  |
| 1  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |               |                  |
| 2  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |               |                  |
| 3  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |               |                  |
| 4  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |               |                  |
| 5  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |               |                  |
| 6  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |               |                  |
| 7  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |               |                  |
| 8  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |               |                  |
| 9  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |               |                  |

Elaboración propia

**Anexo N° 27**

| Grados | Calificación | Puntaje   |
|--------|--------------|-----------|
| E      | Excelente    | 161 - 200 |
| D      | Muy bueno    | 121 - 160 |
| C      | Bueno        | 81 - 120  |
| B      | Regular      | 41 - 80   |
| A      | Malo         | 0 - 40    |

Elaboración propia

**Anexo N° 28: Evaluación de grados y factores de calificación del personal auxiliar de la Universidad Nacional de Cajamarca**

**Encargado de la Evaluación Código: ..... Nombre: .....**

**Nivel: .....Puesto: .....**

**Tabla 2E**

| N° | Nombre del Personal | Factores de Calificación |                      |                         |                           |            |             |                 |                |               |                             |              |
|----|---------------------|--------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------------|------------|-------------|-----------------|----------------|---------------|-----------------------------|--------------|
|    |                     | Calidad del Trabajo.     | Cantidad del Trabajo | Facilidad de exposición | Disponibilidad de trabajo | Iniciativa | Cooperación | Responsabilidad | Comportamiento | Confiabilidad | Especialidad de Supervisión | Comunicación |
| 1  |                     |                          |                      |                         |                           |            |             |                 |                |               |                             |              |
| 2  |                     |                          |                      |                         |                           |            |             |                 |                |               |                             |              |
| 3  |                     |                          |                      |                         |                           |            |             |                 |                |               |                             |              |

Elaboración propia



**Anexo N° 29: Resumen de la Tabla de evaluación N° 2E para personal auxiliar de la UNC.**

**Tabla 2F**

| N° | Nombre del Personal | Factores de Calificación |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Total Puntaje | Puntaje Promedio |
|----|---------------------|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|------------------|
|    |                     | 1                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |               |                  |
| 1  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |               |                  |
| 2  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |               |                  |
| 3  |                     |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |               |                  |

Elaboración propia

**Anexo N° 30**

| Grados | Calificación | Puntaje   |
|--------|--------------|-----------|
| E      | Excelente    | 161 - 200 |
| D      | Muy bueno    | 121 - 160 |
| C      | Bueno        | 81 - 120  |
| B      | Regular      | 41 - 80   |
| A      | Malo         | 0 - 40    |

Elaboración propia

**Anexo N° 31: Evaluación del Legajo Personal Condiciones laborales para el Personal Profesional, Técnico y Auxiliar de la Universidad Nacional de Cajamarca.**

**Tabla 3-A**

| Código | Nombres y Apellidos | Edad | Grado de Instrucción | Profesión u Ocupación | Fecha de Ingreso | Años de Servicio | Capacitación o Adiestramiento | Felicitaciones | Cargo que desempeñó | Cargo actual | Unidad administrativa | Sueldo que Ingresó | Sueldo actual | Calificativo |
|--------|---------------------|------|----------------------|-----------------------|------------------|------------------|-------------------------------|----------------|---------------------|--------------|-----------------------|--------------------|---------------|--------------|
|        |                     |      |                      |                       |                  |                  |                               |                |                     |              |                       |                    |               |              |
|        |                     |      |                      |                       |                  |                  |                               |                |                     |              |                       |                    |               |              |
|        |                     |      |                      |                       |                  |                  |                               |                |                     |              |                       |                    |               |              |
|        |                     |      |                      |                       |                  |                  |                               |                |                     |              |                       |                    |               |              |
|        |                     |      |                      |                       |                  |                  |                               |                |                     |              |                       |                    |               |              |
|        |                     |      |                      |                       |                  |                  |                               |                |                     |              |                       |                    |               |              |

Elaboración propia

**Anexo N° 32: Evaluación de Legajo Personal Asistencia y puntualidad para el Personal Profesional Técnico y Auxiliar  
Universidad Nacional de Cajamarca**

Tabla 3-B

| Código | Nombres Y Apellidos | Licencia   |        | Permisos |           |        |       | Tardanzas |          | Inasistencias |          | Puntuación            |           |                   | Total puntos | Califi-<br>cativo | Observaciones |
|--------|---------------------|------------|--------|----------|-----------|--------|-------|-----------|----------|---------------|----------|-----------------------|-----------|-------------------|--------------|-------------------|---------------|
|        |                     | Enfermedad | Matern | Médico   | Sindicato | Vacac. | Otros | Justif    | Injustif | Justif        | Injustif | Licencia y<br>permiso | Tardanzas | Inasistencia<br>s |              |                   |               |
|        |                     |            |        |          |           |        |       |           |          |               |          |                       |           |                   |              |                   |               |
|        |                     |            |        |          |           |        |       |           |          |               |          |                       |           |                   |              |                   |               |
|        |                     |            |        |          |           |        |       |           |          |               |          |                       |           |                   |              |                   |               |
|        |                     |            |        |          |           |        |       |           |          |               |          |                       |           |                   |              |                   |               |
|        |                     |            |        |          |           |        |       |           |          |               |          |                       |           |                   |              |                   |               |
|        |                     |            |        |          |           |        |       |           |          |               |          |                       |           |                   |              |                   |               |
|        |                     |            |        |          |           |        |       |           |          |               |          |                       |           |                   |              |                   |               |
|        |                     |            |        |          |           |        |       |           |          |               |          |                       |           |                   |              |                   |               |
|        |                     |            |        |          |           |        |       |           |          |               |          |                       |           |                   |              |                   |               |

Elaboración propia

**Anexo N° 33: Evaluación de Legajo Personal Disciplina y respeto para el Personal Profesional, Técnico y Auxiliar de la  
Universidad Nacional de Cajamarca**

Tabla 3-C

| Código | Nombres y Apellidos | Amonestación |        | Suspensión |        | Despido temporal |        | Observaciones | Calificativo |
|--------|---------------------|--------------|--------|------------|--------|------------------|--------|---------------|--------------|
|        |                     | N° veces     | Motivo | N° veces   | Motivo | N° veces         | Motivo |               |              |
|        |                     |              |        |            |        |                  |        |               |              |
|        |                     |              |        |            |        |                  |        |               |              |
|        |                     |              |        |            |        |                  |        |               |              |
|        |                     |              |        |            |        |                  |        |               |              |
|        |                     |              |        |            |        |                  |        |               |              |
|        |                     |              |        |            |        |                  |        |               |              |
|        |                     |              |        |            |        |                  |        |               |              |
|        |                     |              |        |            |        |                  |        |               |              |
|        |                     |              |        |            |        |                  |        |               |              |

Elaboración propia

### Anexo N° 34: Cuadro Resumen

|        |                        | Tabla 1<br>Método Prospectivo |                   | Tabla 2<br>Método de Factores y<br>Grados de<br>Calificación |                   | Tabla 3<br>Legajo Personal |                    |
|--------|------------------------|-------------------------------|-------------------|--|-------------------|----------------------------|--------------------|
| Código | Nombres y<br>Apellidos | Puntaje<br>Promedi<br>o       | Porcentaje<br>35% | Puntaje<br>Promedi<br>o                                      | Porcentaje<br>15% | Puntaje<br>Promedi<br>o    | Porcentaj<br>e 50% |
|        |                        |                               |                   |  |                   |                            |                    |
|        |                        |                               |                   |  |                   |                            |                    |
|        |                        |                               |                   |  |                   |                            |                    |

Elaboración propia

### Anexo N° 35: Cuadro de Mérito y Demérito del Proceso de Evaluación del Personal de la Universidad Nacional de Cajamarca

| Código | Nombres y Apellidos | Resumen    |            |            | Nota final | Orden de<br>mérito | Unidad<br>administrativa |
|--------|---------------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|--------------------------|
|        |                     | Tabla<br>1 | Tabla<br>2 | Tabla<br>3 |            |                    |                          |
|        |                     |            |            |            |            |                    |                          |
|        |                     |            |            |            |            |                    |                          |
|        |                     |            |            |            |            |                    |                          |
|        |                     |            |            |            |            |                    |                          |
|        |                     |            |            |            |            |                    |                          |

Elaboración propia

**Nota:** el esquema del cuadro de méritos del proceso de evaluación del personal de la Universidad Nacional de Cajamarca se diferenciará, debido a que un esquema tendrá los resultados del personal Profesional, otro del personal Técnico, y otro del personal Auxiliar.

## Anexo N° 36: Encuesta



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

Escuela de postgrado

Doctorado en Ciencias

Mención en Ciencias

#### **Encuesta dirigida al personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca**

La presente encuesta tiene como propósito identificar la percepción del personal administrativo con respecto al modelo de evaluación del desempeño que se aplica en la Universidad nacional de Cajamarca, para lo cual ruego a Ud. Leer detenidamente las preguntas y responderlas de forma objetiva.

#### **Instrucciones:**

Marque con un aspa X la opción elegida.

Grupo ocupacional: .....

#### **I. Cuestionario en referencia general**

1. ¿La Universidad realiza evaluación del desempeño?  
a) Si      b) No
2. Si su respuesta es SI ¿Cada que tiempo lo evalúan?  
a) 1 vez al año      b) Cada 2 años      c) Más de 2 años
3. ¿Quién lo evalúa?  
a) Su jefe inmediato      b) Una comisión especial
4. ¿Cómo evalúa la Universidad su desempeño?  
a) Utiliza un modelo      b) Utiliza un método      c) Ninguno de los dos
5. ¿Está de acuerdo de la forma como evalúa la Universidad a sus trabajadores administrativos?  
a) De acuerdo      b) En Desacuerdo
6. ¿Conoce Ud. si existe un Reglamento específico para evaluar su desempeño?  
a) Si      b) No

7. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para evaluar su desempeño?
  - a) Curriculum vitae
  - b) Puntualidad
  - c) Experiencia
  - d) Todas
8. ¿La evaluación contiene y señala claramente los aspectos a evaluar y sus respectivas puntuaciones de acuerdo al grupo ocupacional?
  - a) Si
  - b) No
  - c) En algunos casos
9. ¿Se le hace de su conocimiento los resultados de su evaluación?
  - a) Si
  - b) No
10. ¿Si se propusiera a la Universidad un modelo de evaluación objetivo, justo y equitativo? ¿Estaría Ud. de acuerdo con su implementación?
  - a) Si
  - b) Me es indiferente

## II. Cuestionario sobre las variables de la investigación

### Evaluación

#### A. Sobre Productividad

##### **Eficiencia**

¿La Universidad en la evaluación toma en cuenta la forma como se usan los recursos?

- a) Si
- b) No
- c) Algunas veces

##### **Eficacia**

¿La Universidad en la evaluación toma en cuenta el logro de los objetivos?

- b) Si
- b) No
- c) Algunas veces

#### B. Sobre Gestión Administrativa

##### **Planeación**

¿La Universidad para la evaluación se basa en planes?

- c) Si
- b) No
- c) Algunas veces

##### **Organización**

¿La Universidad para la evaluación se basa en instrumentos manuales y reglamentos?

- a) Si
- b) No
- c) Algunas veces

##### **Dirección**

¿La Universidad para la evaluación se basa sistema de comunicación?

- a) Si
- b) No
- c) Algunas veces

##### **Control**

¿La Universidad para la evaluación se basa en sistemas de control?

- a) Previo
- b) Concurrente
- c) Posterior

### **C. Sobre Rotación**

#### **Necesidad de la institución**

¿La Universidad para la evaluación se basa en las necesidades presente y futuras de la institución?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

### **D. Sobre Promoción y/o Ascensos**

#### **Aptitudes**

¿La Universidad para la evaluación se basa en las aptitudes del personal de acuerdo al perfil del cargo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

### **E. Sobre capacitaciones y adiestramiento**

#### **Necesidad de la institución.**

¿La Universidad para la evaluación se basa en las necesidades presente y futuras de capacitación y/o adiestramiento que requiera el personal de la institución?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

#### **Iniciativa individual.**

¿La Universidad para la evaluación toma en cuenta la iniciativa individual de capacitación del personal?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

### **F. Sobre categorización y recategorización**

#### **Tiempo de servicios**

¿La Universidad para la evaluación para categorizar o recategorizar toma en cuenta el tiempo de servicios del personal?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

#### **Política institucional**

¿La Universidad para la evaluación para categorizar o recategorizar se basa en alguna política institucional?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

### **G. Sobre inventario de personal**

#### **Personal disponible**

¿La Universidad para la evaluación se basa en el inventario de personal técnicamente establecido?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces



## Desempeño

### **A. Sobre Iniciativa**

#### **Creatividad e Innovación**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño toma en cuenta la creatividad e innovación que demuestra el personal administrativo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

### **B. Sobre Competencias**

#### **Conocimientos**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño toma en cuenta los conocimientos que demuestra el personal administrativo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

#### **Actitudes**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño toma en cuenta las actitudes que demuestra el personal administrativo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

#### **Investigación**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño toma en cuenta el nivel investigativo que demuestra el personal administrativo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

### **C. Sobre Liderazgo**

#### **Poder**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta el poder que demuestra el personal administrativo en su área?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

#### **Influencia**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta la influencia que demuestra el personal administrativo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

#### **Motivación**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta la motivación que demuestra el personal administrativo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

#### **Supervisión**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta la supervisión propia y de su área que demuestra el personal administrativo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

**Apoyo**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta el nivel de apoyo que demuestra el personal administrativo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

**D. Sobre Reconocimientos e incentivos**

**Ascensos**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta los ascensos que ha tenido el personal administrativo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

**Promociones internas**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta las promociones internas que ha tenido el personal administrativo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

**E. Sobre comunicación**

**Relaciones interpersonales**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta las formas de comunicación del personal administrativo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

**Capacidad de interacción**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta capacidad de interacción del personal administrativo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

**F. Sobre sentido de pertenencia**

**Compromiso**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta el compromiso del personal administrativo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

**Identificación**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta la identificación del personal administrativo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

**Involucramiento**

¿La Universidad para la evaluación del desempeño, toma en cuenta el involucramiento que demuestra el personal administrativo?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

**Gracias por su colaboración**

### Anexo N° 37: Matriz de consistencia metodológica

| Problema  | Hipótesis   | Variables   | Dimensiones   | Definición Conceptual  | Indicadores  | Técnicas e Instrumentos   | Fuente   |
|---|---|---|---|--|--|---|--|
| ¿Cómo se puede mejorar la evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca? | H <sub>1</sub> = La evaluación del desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca se puede mejorar diseñando una propuesta de un modelo de evaluación. | <p><b>Independiente</b><br/>Evaluación</p> <p><b>Dependiente:</b><br/>Desempeño</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Productividad</li> <li>Gestión administrativa</li> <li>Rotación</li> <li>Promoción y ascenso.</li> <li>Capacitaciones y adiestramiento</li> <li>Categorización y recategorización</li> <li>Inventario de personal</li> </ol><br><ol style="list-style-type: none"> <li>Iniciativas</li> <li>Competencias.</li> <li>Liderazgo.</li> <li>Reconocimiento o Incentivos.</li> <li>Comunicación.</li> <li>Sentido de pertinencia.</li> </ol> | <p>La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.</p> <p><b>Chiavenato, I (2009):</b><br/>Lo define como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia</li> <li>Eficacia</li> <li>Planeación</li> <li>Organización</li> <li>Dirección</li> <li>Control</li> </ol><br><ol style="list-style-type: none"> <li>Necesidades de la Institución</li> <li>Aptitudes</li> <li>Necesidades de la Institución</li> <li>Iniciativa individual</li> <li>Tiempo de servicios</li> <li>Política institucional</li> <li>Personal disponible</li> <li>Creatividad e innovación</li> <li>Conocimientos</li> <li>Habilidades</li> <li>Actitudes</li> <li>Investigación</li> <li>Poder</li> <li>Influencia</li> <li>Motivación</li> <li>Supervisión</li> <li>Apoyo</li> <li>Ascensos</li> <li>Promociones internas</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Capacidad de interacción</li> <li>Compromiso</li> <li>Identificación</li> <li>Involucramiento</li> </ol> | <p>Encuesta a aplicar al personal administrativo en la UNC.</p> <p>Encuesta a aplicar al personal administrativo en la UNC.</p> | <p><b>Población:</b><br/>380 trabajadores administrativos de la UNC.</p> <p><b>Muestra:</b><br/>62 trabajadores administrativos de la UNC.</p> <p><b>Unidad de Análisis:</b><br/>Los trabajadores administrativos que laboran en la UNC.</p> |