

# Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales

---

## Factors of the labor performance of the administrative personnel in experimental national universities

William de Jesús González García

*wdejesusgg@gmail.com / gonzalezw@unesur.edu.ve*

Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. Acreditado en Formación Docente. Licenciado en Trabajo Social. Docente e Investigador de la Universidad de Córdoba, Colombia. Facultad de Educación y Ciencias Humanas. Departamento de Ciencias Sociales. Par evaluador reconocido por Minciencias. ID Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4473-7584>.

Rafael Vilchez Pirela

*rafaelvilchezpirela@gmail.com*  
*rafaelvilchezp@correo.unicordoba.edu.co*

Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. Acreditado en Formación Docente. Licenciado en Trabajo Social. Docente e investigador de la Universidad de Córdoba, Colombia. Facultad de Educación y Ciencias Humanas. Departamento de Ciencias Sociales. Par evaluador reconocido por Minciencias. ID Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4473-7584>.

## Resumen

Este estudio se orientó a examinar los factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. La investigación es descriptiva, de campo, con un diseño de tipo no experimental; la población fue de 137 empleados administrativos; como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario de múltiples alternativas de respuesta. Su validación se obtuvo mediante la apreciación de 10 expertos en el área, y la confiabilidad utilizando el método de Cronbach. Dando como resultados un ambiente grato y de buenas relaciones interpersonales que permite trabajar en armonía y cordialidad, estimándolo dentro de la categoría “excelente” y “bueno”. Se concluyó que estos factores del desempeño laboral representan los rangos, conductas y comportamientos que asumen los trabajadores administrativos en su actuación en el trabajo y que permite fomentar la eficacia en el desempeño de las funciones.

**Palabra clave:** *desempeño laboral, personal administrativo, universidades nacionales experimentales.*



## Abstract

This study was oriented to examine the factors of the work performance of the administrative personnel in experimental national universities. The research is descriptive, field-based, with a non-experimental design; the population was 137 administrative employees, and a multiple choice questionnaire was used as a data collection instrument. Its validation was obtained through the appreciation of 10 experts in the area, and reliability using Cronbach's method. The results are a pleasant atmosphere and good interpersonal relations that allow working in harmony and cordiality, estimating it within the excellent and good category. It was concluded that these factors of the labor performance represent the ranks, conducts and behaviors that assume the administrative workers in their performance in the work and that allows to foment the effectiveness in the performance of the functions.

**Keywords:** *work performance, administrative staff, national experimental universities.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben adaptarse a las exigencias de un entorno cada vez más competitivo, cambiante y dinámico, mediante la incorporación de nuevos enfoques gerenciales, la modificación de los procesos productivos y el diseño de estrategias, las cuales adaptadas a esta compleja realidad requieren perspectivas y herramientas que les permitan estar atentas a los cambios y necesidades del mercado, incorporando estrategias con las cuales pueden enfrentar los desafíos generadores de exigencias de calidad y excelencia en los distintos ámbitos de las empresas.

Para Gibson et al. (2008), el gerente deberá propiciar un ambiente laboral armonioso, donde se abarque las capacidades de los empleados en comunión con las funciones del puesto, lo cual en parte se logra a través de la comunicación constante entre jefes y subordinados. Así como entrevistando a su personal, aplicando mecanismos que permitan retroalimentar a los mismos, indicando la forma como deben cumplir sus funciones y la manera como pueda redireccionar el logro de los objetivos planteados por la empresa. Esto permite fomentar la eficacia en el desempeño de las funciones de cada uno de los empleados.

De este modo, la perspectiva del desempeño laboral, según Bohlander et al. (2010), es la manera en que el trabajador lleva a cabo sus labores y los supervisores se forman una impresión del valor relativo de estos empleados dentro de la organización. El desempeño laboral se considera, por lo tanto, una actividad importante en la función de integración de personal, pues a través de ella es posible identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. Asimismo, para Stoner et al. (2010), el personal deberá poseer la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización y poder hacer las cosas bien.

Por consiguiente, el éxito de una empresa dependerá de la actuación de los empleados, al asumir o no la responsabilidad en la ejecución de las tareas inherentes a los puestos de trabajo; y esto se logra al indicar la forma como deben cumplir sus funciones y de qué manera puedan redireccionar el logro de los objetivos planteados por la empresa, lo cual permite fomentar la eficacia en el desempeño de las funciones de cada uno de los empleados integrantes de las organizaciones.

En este sentido, Chiavenato (2010) y Robbins (2014) comparten las ideas en relación con la oportunidad para identificar y mejorar las deficiencias del desempeño laboral; pero, además, sostienen que el éxito de una empresa dependerá en gran medida de contar con un recurso humano evaluado, preparado y motivado para garantizar la competitividad, la productividad y, en consecuencia, su eficiencia organizacional. Igualmente, para Gibson et al. (2008), el desempeño organizacional depende del desempeño individual y colectivo.

Aunado a esto, las organizaciones están compuestas por personas que trabajan solas o en grupos; por lo tanto, los gerentes deben lograr altos grados de desempeño por parte de los miembros de la organización. En referencia a esta situación, la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago “Jesús María Semprum” (UNESUR), cuya misión orientadora es hacia la docencia, investigación y la extensión, está conformada por el personal obrero, administrativo y docente, los cuales son los encargados de ayudar a la institución a lograr los objetivos y metas establecidas.

Es decir, el personal administrativo es un punto de lanza importante para la institución, ya que son los responsables de la planificación, organización, dirección y control de las actividades o funciones administrativas, presupuestarias, financieras, entre otras, de la organización. Por ello, es importante conocer qué tan eficientes o eficaces son sus trabajadores administrativos en la ejecución o desempeño de sus funciones o tareas con relación a las labores ejecutadas por cada uno de estos en sus espacios laborales de trabajo; por lo cual es necesario examinar el desempeño laboral del personal administrativos para conocer el alcance de sus actividades y objetivos laborales y, por ende, alcanzar el éxito de la empresa.

A este respecto, en la UNESUR, en los últimos dos años, al momento de ingresar personal para que labore en el área administrativa, las autoridades rectorales y los directores de departamentos incorporan nuevos procedimientos, políticas y normas para ingresar a la institución, trastocando en algunos casos los lineamientos establecido en el manual de cargos de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) establecidos para tal fin. Estas admisiones atienden más a las afinidades de tipo personal y políticos que organizacional, lo cual ha ocasionado el irrespeto de

los criterios de antigüedad y experticia, trastocando los méritos alcanzados por el personal administrativo ante la contratación y reasignación de personal, bien sea de nuevo ingreso o sin perfil, las cuales justifiquen su ascenso o transferencia de cargo

Estas situaciones han ocasionado en algunos casos perturbaciones en el ambiente laboral del personal administrativo de la institución. Ya que la UNESUR, a pesar de que su misión está orientada a la docencia, tal actividad no podría llevarse a cabo sin el esfuerzo conjunto y sostenido del personal administrativo, el cual es el encargado de brindar el apoyo necesario para alcanzar este fin. Así mismo, se presentan cierta inconformidad por parte de algunos integrantes del personal administrativo de la organización por lo antes descrito. Con relación a esto nació esta investigación que tuvo como objetivo examinar los factores del desempeño laboral en el personal administrativo de la UNESUR, para determinar la eficiencia y eficacia de este personal en la ejecución de sus labores.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### Desempeño laboral

El desempeño laboral hace referencia a la manera en que los colaboradores de una organización cumplen con las funciones y tareas que tiene asignadas para la realización de sus labores en el cargo que ocupen en la empresa según sus habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades, para la búsqueda de los objetivos establecido para tal fin, produciendo comportamientos y cambios que ayuden a la organización y a sus empleados a determinar qué tan eficiente y eficaz son para lograr las metas propuestas.

En este sentido, Robbins et al. (2013) refieren que es un proceso para establecer que tan eficiente o eficaz ha sido una empresa (o un individuo o un proceso) en el alcance de sus tareas y objetivos laborales. En general, a nivel organizacional representa el nivel de efectividad con el que el empleado realiza sus actividades diarias. Para juzgar el rendimiento del personal es necesario utilizar una evaluación para medir el desempeño laboral. La evaluación debe servir como marco de referencia de las actividades en cuanto a las exigencias organizacionales. Este, a su vez,

es una variable que se halla en función de los resultados obtenidos en la realización de las funciones inherentes al cargo; para el desarrollo de esta variable se toman en cuenta los elementos comunes que contienen los enfoques específicos para la evaluación del desempeño y los métodos de evaluación más significativos.

De allí que el desempeño laboral y su evaluación no se pueden desligar, ya que la evaluación mide el desempeño, fijando niveles de excelencia o ineficiencia y estableciendo cuáles son las fallas o puntos débiles en la forma de realizar sus actividades diarias del personal para mantenerlos a su nivel o procurar mejorarlos. La dependencia entre el desempeño laboral y los programas de evaluación del desempeño se ve evidenciado cuando Bohlander et al. (2010) afirman que “el contar con una base sólida para mejorar el desempeño constituye uno de los principales beneficios del programa de evaluación” (p. 223). Resaltando, de esta forma, la incidencia de la evaluación y el desempeño en la medición aceptable o inaceptable del desempeño laboral.

A este respecto, Robbins (2014) define el desempeño laboral como la potencia importante en las fuerzas de trabajo del empleado. Para medir el desempeño se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuán efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Para Chiavenato (2010), el desempeño laboral es el esfuerzo individual dirigido a alcanzar los objetivos fijados, el cual depende de las habilidades y capacidades de las personas y de la percepción del papel que desempeñan. Según Whetwer y Davis (2008), “es el resultado del rendimiento global del empleado medido, a través de un método de evaluación” (p. 176). La medición del rendimiento del empleado consiste en la asignación de una puntuación que refleje el rendimiento en las dimensiones o aspectos identificados.

## Factores del desempeño laboral

A este respecto Uribe (2014) refiere que los factores del desempeño laboral proporcionan información sobre el desarrollo, la mejora continua, la salud ocupacional, el bienestar del elemento humano en las organizaciones, verifica que factores como motivación, liderazgo y las relaciones interpersonales; involucren la posibilidad de realizar el trabajo según los objetivos trazados por la organización.

Para Davis y Newstrom (2013) la variable de desempeño laboral se encuentra enmarcados dentro de los factores actitudinales o personales, estos se centran en las conductas que asume el individuo en el desempeño del puesto, entre los cuales están: adaptabilidad, la asistencia y puntualidad, responsabilidad, motivación, disciplina, cooperación e iniciativa.

**Adaptabilidad:** según Davis y Newstrom (2013), es la facilidad del individuo para adaptarse a nuevos trabajos, comprensión y asimilación de los procedimientos, adiestramientos y procesos de cambio. Palaci (2010) afirma que “es un proceso activo y dinámico que requiere el compromiso directo del sujeto” (p. 206). Así mismo, Sherman (2010) refiere que es “la capacidad de dar una respuesta creativa y definitiva antes los contratiempos y obstáculos presentados en el lugar de trabajo que interfiere en la ejecución de la tarea” (p. 236).

Por consiguiente, la adaptabilidad expresa los cambios en la forma y modo de llevar a cabo las tareas, funciones y responsabilidades ejecutadas por los colaboradores en el desempeño de sus labores; este desarrolla un estilo de conducta adecuado que favorezca una nueva manera de desempeñarse en las actividades diarias, supeditada en el mejoramiento tanto para los empleados como para la organización.

**La asistencia y puntualidad:** para Davis y Newstrom (2013) involucra cumplimiento del horario, presencia en el sitio de trabajo, preocupación por los retrasos en el trabajo encomendado. Aunado a esto, Castillo (2014) enuncia que este permite controlar la asistencia de los trabajadores a su sitio de trabajo, ya que es un sistema de control de entrada y salida de estos en la organización. El control de accesos ayuda a determinar

la asistencia y puntualidad de sus colaboradores a sus sitios de trabajo en la empresa. Para Alcalá (2016), la puntualidad es la norma de estar a tiempo para desempeñar las responsabilidades en función de: una cita de trabajo, una reunión de negocio, un compromiso en la oficina, un trabajo pendiente por entregar.

Vistos desde esta perspectiva, la asistencia y puntualidad son valores que diferencian a los colaboradores honestos y responsables para asumir sus obligaciones en función de las actividades o tareas inherentes a su cargo para el logro de los objetivos tanto individuales como organizacionales; estos denotan personalidad, carácter, orden, eficiencia y eficacia en la realización de las actividades programadas, para desempeñar mejor el trabajo y ser merecedores de confianza.

**Responsabilidad:** Davis y Newstrom (2013) afirman que la responsabilidad es cumplir con las actitudes y obligaciones inherentes al puesto de trabajo en función de los objetivos. Así mismo, para Espada (2014), la responsabilidad que se asume en el ámbito laboral es lo que ayuda a prosperar al trabajador. Mientras más responsabilidad mayor compromiso e integridad. En este sentido, Koontz y Weirich (2013) afirman que “la responsabilidad es la obligación que los supervisados les deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que le fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados” (p. 56).

A este respecto, la responsabilidad es la actitud que se tiene ante el trabajo, es la respuesta positiva antes las obligaciones contraídas para el desarrollo de las tareas, funciones y actividades dentro de los plazos establecidos, así como un determinante personal del individuo que lo solidariza al desempeño de un compromiso con el trabajo para alcanzar el éxito y los objetivos trazados.

**Motivación:** Davis y Newstrom (2013) aseguran que es la energía que activa y mueve al individuo a la realización efectiva de las tareas. Así mismo, Napolitano (2014) considera que la motivación es la locución de las personas que estimulan a una acción explícita; a la vez es un conjunto de elementos que incentivan a la conducta de los individuos hacia propósitos determinado en función de los componentes motivacionales (orientación y dirección), en conseguir un



determinado objetivo o por alcanzar. Aunado a esto, Sagasta (2010) enuncia que la motivación son deseos que determinan la conducta, que de acuerdo con las circunstancias o necesidades que se pretendan satisfacer su horizonte varía de individuo a individuo en un momento determinado dependiendo de los elementos o necesidad que se quiera satisfacer, por medio de recompensas (dinero, especie, turismo, reconocimientos).

Por tanto, la motivación es la técnica que permite satisfacer y sensibilizar al individuo que va a formarse o a ejecutar alguna tarea y/o actividad, ya que esta es la inspiración que provee de fuerza, así como guía que permite actuar dependiendo del estado interno de la persona, según las metas establecidas, ya que estar motivado estimula al ser humano a realizar todo lo que desee lograr para satisfacer sus necesidades.

**Disciplina:** en este sentido, Davis y Newstrom (2013) dicen que es un determinante en el acontecimiento sistemático de las políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización. Dentro de este contexto, Martínez (2009) alude que “es el conjunto de acciones que ayuda a lograr el acatamiento a las políticas, normas y reglamentos de la empresa por parte de todos los integrantes. En este orden de idea, Cárdenas (2014) la describe como una condición que exige a los sujetos a comportarse de forma aceptable, según las normas, reglas y procedimientos establecidos por la empresa, con el fin de determinar el comportamiento deseado de estos.

Es importante señalar que la disciplina proporciona a las personas las políticas, normas, reglamentos y procedimientos para modelar la forma, corregir e inspirar el comportamiento que desea de estos en la organización, permitiendo que las tareas, funciones y responsabilidades se realicen adecuadamente y se obtengan resultados óptimos que contribuyan a la productividad, eficiencia y eficacia tanto para los individuos como para la organización.

**Cooperación:** para Davis y Newstrom (2013) es la colaboración espontánea del individuo de la empresa o relaciones interpersonales: referidas a las relaciones amistosas o productivas en función del trabajo para el logro de los resultados exitosos. Por su parte, Dolan (2013) afirma que esta afin con la actitud del individuo, y esta se refiere a la capacidad que tiene el empleado en función de la relación de sus labores y el apoyo que brinda a

sus compañeros, así como llevarse bien con las personas que conforman a la empresa, avivando el trabajo en equipo.

En referencia a lo antes señalado, la cooperación es la manera de cómo los supervisores logran el mayor esfuerzo de sus colaboradores para que estos den lo mejor de sí en las labores realizadas en la organización; es el impulso motivador para los trabajadores por medio de mecanismos de incentivos para el mejor desenvolvimiento en sus labores, y obtener el máximo rendimiento tanto individual como grupal para el éxito tanto del individuo como el de la organización.

**Iniciativa:** dentro de esta perspectiva, Davis y Newstrom (2013) enuncian que la iniciativa son ideas, sugerencias y valor agregado para el mejoramiento del trabajo y la productividad. Por su parte, Álvarez (2011) que es “un concepto activo de rendimiento y recoge la idea de que la gente en el trabajo puede realizar tanto las tareas asignadas como desarrollar sus propias metas, e incluso iniciar por sí mismo otras” (p. 6). Para Robbins (2010), esta envuelve la admisión de mejoras, aun sin haber una problemática concreta.

En relación con lo antes señalado, la iniciativa en el desempeño laboral supone la idea de que produce ajuste a innovadoras situaciones e ideas inteligentes para convertirlas en actividades propensas a nuevas situaciones o modificar procesos, procedimientos o normas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, así como conseguir los objetivos trazados por la organización.

### 3. MÉTODO

El proceso de la investigación se sustenta en la postura del paradigma positivista, bajo la modalidad de una investigación cuantitativa, de tipo descriptiva, de campo, con un diseño no experimental. La población objeto de estudio estuvo conformada por 137 empleados administrativos de la UNESUR.

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la observación mediante la encuesta, y como instrumento se elaboró un cuestionario para

la recolección de datos sobre el desempeño laboral, procediéndose a operacionalizar la variable en dimensiones e indicadores, quedando conformados por un total de veinte ítems. Para la ponderación de las respuestas del cuestionario, este involucró cuatro alternativas de respuesta: “siempre”, “casi siempre”, “casi nunca” y “nunca”. Así mismo, se procedió a considerarla la validez de contenido del instrumento desempeño laboral a través de la revisión por parte de 10 expertos en el área. Luego se procedió a calcular su confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa Cronbach.

Para el análisis de los datos se realizó un proceso sistemático con relación al traslado de las respuestas emitidas por cada sujeto de la población a una matriz de doble, entrada donde fueron trasladados los datos. Dicha matriz presentó una distribución de tipo vertical y horizontal. Así mismo, en la codificación se utilizaron números que representan las alternativas de respuesta para ambos cuestionarios, variando del 1 al 4. Para el procedimiento de los datos se utilizó el programa SPSS, el cual facilitó la automatización requerida, logrando eficiencia en el manejo de información recolectada, atinente a los indicadores, dimensión y variable. Los datos se analizaron a través de la estadística descriptiva, específicamente, tablas de frecuencias absoluta y acumuladas y porcentuales.

#### 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Tabla 1.** Distribución de frecuencia

Variable: Desempeño laboral  
Indicador: Adaptabilidad

Categoría	Rango	Fa	%
Deficiente	$3 < x < 5.25$	0	0
Regular	$5.25 \geq x < 7.5$	0	0
Bueno	$7.5 \geq x < 9.75$	16	11.67
Excelente	$9.75 \geq x < 12$	121	88.33
<b>Total</b>		<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

La tabla 1 refleja que el 88.33 % (121 sujetos) de los integrantes de la UNESUR en estudio se evaluaron dentro de la categoría “excelente” en cuanto al indicador adaptabilidad como factor del desempeño laboral (factores personales). Mientras el 11.67 % (16 sujetos) se posicionó en la categoría “bueno”.

**Tabla 2. Distribución de frecuencia**

Variable: Desempeño laboral  
Indicador: Asistencia y puntualidad

Categoría	Rango	Fa	%
Deficiente	$3 < x < 5.25$	0	0
Regular	$5.25 \geq x < 7.5$	0	0
Bueno	$7.5 \geq x < 9.75$	16	11.67
Excelente	$9.75 \geq x < 12$	121	88.33
<b>Total</b>		<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 2 refleja que el 88.33 % (121 sujetos) de los integrantes de la UNESUR en estudio se ubicó dentro de la categoría “excelente” en cuanto al indicador asistencia y puntualidad como factor del desempeño laboral (factores personales). De igual manera, el 11.67 % (16 sujetos) se posicionó en la categoría “bueno”.

**Tabla 3. Distribución de frecuencia**

Variable: Desempeño laboral  
Indicador: Responsabilidad

Categoría	Rango	Fa	%
Deficiente	$3 < x < 5.25$	0	0
Regular	$5.25 \geq x < 7.5$	0	0
Bueno	$7.5 \geq x < 9.75$	11	8.02
Excelente	$9.75 \geq x < 12$	126	91.98
<b>Total</b>		<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

La tabla 3 refleja que el 91.98 % (126 sujetos) de los integrantes de la UNESUR en estudio se ubicó dentro de la categoría “excelente” en cuanto al indicador responsabilidad como factor del desempeño laboral (factores personales). De igual manera, el 8.02 % (11 sujetos) se posicionó en la categoría “bueno”.

**Tabla 4.** Distribución de frecuencia

Variable: Desempeño laboral  
Indicador: Motivación

Categoría	Rango	Fa	%
Deficiente	$2 x < 3.5$	0	0
Regular	$3.5 \geq x < 5$	0	0
Bueno	$5 \geq x < 6.5$	10	7.29
Excelente	$6.5 \geq x < 8$	127	92.71
<b>Total</b>		<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

La tabla 4 refleja que el 92.71 % (127 sujetos) de los integrantes de la UNESUR en estudio se ubicó dentro de la categoría “excelente” en cuanto al indicador motivación como factor del desempeño laboral (factores personales). De igual manera, el 7.29 % (10 sujetos) se posicionó en la categoría “bueno”.

**Tabla 5.** Distribución de frecuencia

Variable: Desempeño laboral  
Indicador: Disciplina

Categoría	Rango	Fa	%
Deficiente	$3 x < 5.25$	0	0
Regular	$5.25 \geq x < 7.5$	0	0
Bueno	$7.5 \geq x < 9.75$	104	75.91
Excelente	$9.75 \geq x < 12$	33	24.09
<b>Total</b>		<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

La tabla 5 refleja que el 75.91 % (104 sujetos) de los integrantes de la UNESUR en estudio se ubicó dentro de la categoría “bueno” en cuanto al indicador disciplina como factor del desempeño laboral (factores personales). De igual manera, el 24.09 % (33 sujetos) se posicionó en la categoría “excelente”.

**Tabla 6. Distribución de frecuencia**

Variable: desempeño laboral  
Indicador: Cooperación

Categoría	Rango	Fa	%
Deficiente	$3 < x < 5.25$	0	0
Regular	$5.25 \geq x < 7.5$	1	0.73
Bueno	$7.5 \geq x < 9.75$	16	11.68
Excelente	$9.75 \geq x < 12$	120	87.59
<b>Total</b>		<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

La tabla 6 refleja que el 87.59 % (120 sujetos) de los integrantes de la UNESUR en estudio se ubicó dentro de la categoría “excelente” en cuanto al indicador cooperación. De igual manera, el 11.68 % (16 sujetos) se posicionó en la categoría “bueno”, mientras que el otro 0.73 % (1 sujetos) se situó en el rango “regular”.

**Tabla 7. Distribución de frecuencia**

Variable: Desempeño laboral  
Indicador: Iniciativa

Categoría	Rango	Fa	%
Deficiente	$3 < x < 5.25$	0	0
Regular	$5.25 \geq x < 7.5$	10	7.29
Bueno	$7.5 \geq x < 9.75$	74	54.03
Excelente	$9.75 \geq x < 12$	53	38.68
<b>Total</b>		<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

La tabla 7 refleja que el 54.03 % (74 sujetos) de los integrantes de la UNESUR en estudio se ubicó dentro de la categoría “bueno” en cuanto al indicador iniciativa. De igual manera, el 38.68 % (53 sujetos) se posicionó en la categoría “excelente”, mientras que el otro 7.29 % (10 sujetos) se situó en el rango “regular”.

**Tabla 8.** Distribución de frecuencia

Variable: Desempeño laboral

Categoría	Rango	Fa	%
Deficiente	$37 < x < 65$	0	0
Regular	$65 \geq x < 93$	0	0
Bueno	$93 \geq x < 121$	30	21.89
Excelente	$121 \geq x < 148$	107	78.11
<b>Total</b>		<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

La tabla 8 refleja que el 78.11 % (107 sujetos) de los integrantes de las universidades nacionales experimentales en estudio se ubicó dentro de la categoría “excelente”, en cuanto a variable desempeño laboral. De igual manera, el 21.89 % (30 sujetos) se posicionó en la categoría “bueno”.

## 5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Considerando el propósito de esta investigación, el cual estuvo dirigido a examinar los factores de desempeño laboral presente en el personal administrativo de la UNESUR, y tomando en consideración lo expuesto por Chiavenato (2010), quien define el desempeño laboral como el esfuerzo individual dirigido para alcanzar los objetivos fijados, el cual depende de las habilidades y capacidades de las personas y de la percepción del papel que desempeñan, el mismo fue catalogado por una gran mayoría (78.11 %) de los empleados de la universidad antes referida como “excelente”, mientras un (21.89%) como “bueno”.

Para Davis y Newstrom (2013), los factores del desempeño laboral se encuentran enmarcados dentro de los componentes actitudinales o per-

sonales, centrándose estos en las conductas que asumen los trabajadores en su actuación en el trabajo. Y estos son: (1) adaptabilidad, (2) asistencia y puntualidad, (3) responsabilidad, (4) motivación, (5) disciplina, (6) cooperación y (7) iniciativa, los cuales se caracterizaron por encontrarse estimados por los empleados administrativos de la UNESUR dentro de la categoría Excelente y Bueno.

De esta manera, y tomando en consideración los planteamientos teóricos de Davis y Newstrom (2013), los mismos describen una situación en la que:

Con respecto a la adaptabilidad, los sujetos analizados estimaron que su actuación en el trabajo está determinada por un comportamiento de excelente facilidad para adaptarse a nuevas tareas, comprendiendo y asimilando los procedimientos establecidos por la universidad para llevar a cabo el mismo. Así mismo, se adaptan a los procesos de cambios establecidos, asumiendo y aplicando en sus labores el adiestramiento recibido. A este respecto, la investigación de Paz et al. (2019) coincide con lo antes señalado; estos refieren que en la Empresa GENICA existe disposición por parte de los trabajadores para adaptarse a los cambios realizados; además, la gerencia y supervisores fungen como guía para sus seguidores. Esto es un factor beneficioso para el desempeño por parte de los trabajadores.

De igual manera, juzgaron como excelente su comportamiento en cuanto a la asistencia y puntualidad en el cumplimiento del horario de trabajo, presencia en el sitio de labores, demostrando alta preocupación por los retrasos en los trabajos asignados. En este sentido, los resultados en la investigación de Paz et al. (2019) concuerdan con lo anteriormente expresado, ya que manifiestan que en la empresa GENICA existe puntualidad en las acciones de la mayoría de los trabajadores, así como la gerencia, sin embargo, es necesario acotar la necesidad de que todos sean puntuales, porque un solo trabajador que llegue tarde puede significar el retardo de todo un proceso, o si el gerente se atrasa, es probable que haga falta alguna indicación de su parte, por lo cual se genera pérdida de tiempo, hasta que este llegue y tome la decisión pertinente.

En cuanto a la responsabilidad, los empleados administrativos encuestados estiman cumplir en alta medida con las actitudes y obligaciones inherentes



a sus puestos de trabajo en función de los objetivos trazados por la (UNESUR. Por su parte, en su investigación Paz et al. (2019) conciertan con lo antes señalado. Se puede inferir que el factor de desempeño laboral, la responsabilidad está presente en los trabajadores de la empresa GÉNICA, debido a que los trabajadores son responsables, en el cual la mayoría de los integrantes de la organización son cumplidores con sus responsabilidades.

Así mismo, de acuerdo con el factor motivación, consideran que poseen una excelente energía, la cual les activa y motiva a la realización efectiva de las obligaciones en sus puestos de trabajo, buscando por esta vía su satisfacción. Aunado a esto, y según el estudio realizado por Palmar y Valero (2014), estos armonizan al respecto sobre el factor motivación, ya que incluyen los estímulos que se ofrecen al personal para que se sienta incitado a trabajar de forma más eficiente, en esa misma medida recibirá un estímulo que retribuya ese esfuerzo. Todos estos factores influyen en forma directa en el individuo que trabaja, en vista de que es diferente la posibilidad que tiene cada uno para el desarrollo de sus actitudes.

Con relación a la disciplina, esta se encuentra enmarcada dentro de la categoría “bueno”, la ajustan de manera determinante para el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos por la universidad. En este sentido, Davis y Newstrom (2013) dicen que es un determinante en el acontecimiento sistemático de las políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En función de la cooperación espontánea del personal se manifiesta por un comportamiento signado por medio de excelentes relaciones amistosas o productivas en función del trabajo para el logro de los resultados establecidos en la institución de educación superior. Para Davis y Newstrom (2013) es la colaboración espontánea del individuo de la empresa o relaciones interpersonales: referidas a las relaciones amistosas o productivas en función del trabajo para el logro de los resultados exitosos.

Por último, evalúan su iniciativa en la categoría “bueno”, generando ideas y sugerencias para el mejoramiento del trabajo y la productividad organizacional. Dentro de esta perspectiva, Davis y Newstrom (2013)

afirman que la iniciativa son ideas, sugerencias y valor agregado para el mejoramiento del trabajo y la productividad.

Según estos resultados, y de acuerdo con lo referido por Whether y Davis (2008), el desempeño laboral dentro de la Universidad Nacional Experimental es considerado como excelente y bueno por la mayoría del personal administrativo, ocupa un nivel de rendimiento global con el que ellos pueden realizar sus actividades diarias, reflejando una alta efectividad en la actuación del personal administrativo dentro de sus puestos de trabajo. Así mismo, y de acuerdo con Chiavenato (2010), el esfuerzo individual de cada uno de los integrantes de la referida institución se dirige a alcanzar con criterios de calidad y de manera confiable las especificaciones de los puestos de trabajo, logrando con esto los objetivos fijados por esta.

Aunado a esto, el estudio de Paz et al. (2019) coincide con los resultados obtenidos en esta investigación, ya que estos concluyen que el desempeño laboral de los trabajadores es positivo desde los diferentes aspectos estudiados; sin embargo, en algunas áreas, como la puntualidad y adaptabilidad, hay un pequeño grupo de individuos que presentan deficiencias, por lo tanto, es necesario tomar medidas correctoras a tiempo, porque una impuntualidad en la empresa puede significar la paralización del proceso.

Así mismo, la investigación de Palmar y Valero (2014) concuerda con los hallazgos de esta investigación. Ya que según su estudio sobre los factores que influyen en el desempeño laboral, se concluye que existe una serie de factores para un adecuado desenvolvimiento laboral, tales como: un ambiente de trabajo agradable, los gerentes reciben un salario justo y oportuno, lo que satisface sus necesidades básicas. Lo anterior permite que los gerentes se esfuercen por su rendimiento para alcanzar una buena remuneración y, por ende, se crea un mayor compromiso por el trabajo.

## 6. CONCLUSIONES

El desempeño laboral es un factor primordial para el funcionamiento de las organizaciones. Para ello, los directores, gerentes, administradores, jefes o supervisores deben medir el desempeño laboral de sus colaboradores, ya que este compone un elemento primordial para el buen funcio-

namiento de las empresas; por ende, debe procurarse que los procesos de la gestión de talentos humanos deben integrarse con el fin de conseguir efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para sus colaboradores como para la empresa. Se debe evaluar el desempeño laboral de estos trabajadores y mejorarlos continuamente en relación con las tareas y actividades que estos desarrollen en sus puestos de trabajo, en función de sus conocimientos, habilidades y destreza, para determinar qué tan eficientes y eficaces son estos, y si están o no logrando los objetivos y metas trazadas por la institución.

De allí la importancia de esta investigación, la cual tuvo como objetivo examinar los factores del desempeño laboral del personal administrativo de la UNESUR, ya que estos factores actitudinales o personales: adaptabilidad, asistencia y puntualidad, responsabilidad, motivación, disciplina, cooperación e iniciativa, ayudan a instituir qué tan eficientes o eficaces son los empleados administrativos de la institución. Dando como resultados que en la UNESUR existe un ambiente grato y de buenas relaciones interpersonales que permite trabajar en armonía y cordialidad, estimándolo dentro de las categorías “excelente” y “bueno”. Se concluyó que estos factores del desempeño laboral representan los rangos, conductas y comportamientos que asumen los trabajadores administrativos en su actuación en el trabajo y que permite fomentar la eficacia en el desempeño de las funciones de cada uno de los empleados para alcanzar los objetivos y metas establecidos por la institución.

## REFERENCIAS

- Alcalá, C. (2016). *Puntualidad*. Editorial Díaz de Santos. Madrid: España.
- Álvarez, G. (2011). *La empresa integrada*. Buenos Aires: Editorial New Press Grupo Impreso.
- Bohlander, G., Sherman, A. y Scott, S. (2010). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Editorial Hispanoamericana.
- Cárdenas, A. (2014). *Visión del desempeño docente*. Lima: Ediciones Universidad de Lima.
- Castillo, J. (2014). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

- Davis, K. y Newstrom, J. (2013). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Dolan, S. (2013). *Gestión de recursos humanos*. Bogotá, D.C.: McGraw-Hill Interamericana.
- Espada, M. (2014). *Nuestro motor emocional: la motivación*. Bogotá, D.C.: Editorial Díaz de Santo.
- Gibson, Ivancevich y Donnelly (2008). *Las Organizaciones* (8ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Koontz y Weihrich. (2013). *Desarrollo organizacional* (5ª ed.). : Prentice-Hall.
- Manual Descriptivo de Cargos Administrativos de las Universidades Nacionales (OPSU). Recuperado de: <https://www.google.com/search?q=Manual+Descriptivo+de+Cargos+Administrativos+de+las+Universidades+Nacionales+OPSU.&aq=Manual+Descriptivo+de+Cargos+Administrativos+de+las+Universidades+Nacionales+OPSU.&aq=chrome..69i57.1618j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Martínez, J. (2009). *Comportamiento humano* (10ª ed.). México: Ediciones Thompson.
- Napolitano, D. (2014). Motivación en el ámbito laboral. El caso de procter y gamble.
- Palaci, F. (2010). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Prentice-Hall.
- Palmar, R. y Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17 (39). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>
- Paz, M., González, W. y González, H. (2019). Liderazgo organizacional para la optimización del desempeño laboral del personal administrativo de la empresa GÉNICA C.A. *Revista Científica Saberes a Cielo Abierto*, 1, 29-41. Recuperado de: <http://investigacion.unesur.edu.ve/index.php/rsca/article/view/103/85>
- Robbin, S., Stephen, P. y Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones* (8ª ed.). México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (2014). *Administración*. México: Prentice May Hispanoamericana.
- Sagasta, S. (2010). *Motivación de personal*. : Publicaciones Vértice.
- Sherman, A. (2010). *Acciones o comportamientos* (12ª ed.). México: Editorial Iberoamericana.
- Stoner, J. Fredman, E. y Gilbert D. (2010). *Administración* (6ª ed.). Traducción Pilar Mascaro Sacristán. México: Prentice-Hall.

- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México, D.F.: El Manual Moderno. E-book. Recuperado de: <https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>
- Werter, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (6<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.