

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO, FONDO INTANGIBLE
SOLIDARIO DE SALUD, LIMA, 2017.**

PRESENTADO POR:

JUAN JONATHAN LÓPEZ BORJA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA**

ASESOR:

Mg. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez

HUACHO - 2018

**ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO,
FONDO INTANGIBLE SOLIDARIO DE SALUD, LIMA, 2017.**

JUAN JONATHAN LÓPEZ BORJA

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Mg. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA
HUACHO
2018**



DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por acompañarme en cada paso que doy para lograr mis objetivos y alcanzar mis metas.

Juan Jonathan López Borja.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor por brindarme las sugerencias pertinentes para culminar la presente investigación. Asimismo, mi agradecimiento a las autoridades de la Alta Dirección de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión.

Juan Jonathan López Borja.



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	5
1.6 Viabilidad del estudio	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.1.1 Investigaciones internacionales	6
2.1.2 Investigaciones nacionales	8
2.2 Bases teóricas	9
2.3 Definición de términos básicos	34
2.4 Hipótesis de investigación	37
2.4.1 Hipótesis general	37
2.4.2 Hipótesis específicas	37
2.5 Operacionalización de las variables	38
CAPÍTULO III	39
METODOLOGÍA	39
3.1 Diseño metodológico	39
3.2 Población y muestra	39
3.2.1 Población	39
3.2.2 Muestra	39

3.3	Técnicas de recolección de datos	40
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	41
CAPÍTULO IV		42
RESULTADOS		42
4.1	Análisis de resultados	42
4.2	Contrastación de hipótesis	48
CAPÍTULO V		52
DISCUSIÓN		52
5.1	Discusión de resultados	52
CAPÍTULO VI		55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		55
6.1	Conclusiones	55
6.2	Recomendaciones	56
REFERENCIAS		57
7.1	Fuentes bibliográficas	57
7.2	Fuentes electrónicas	58
ANEXOS		60



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores administrativos del Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima	42
Tabla 2.	Edad de los trabajadores administrativos del Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima	43
Tabla 3.	Urgente e Importante	44
Tabla 4.	No Urgente e Importante	45
Tabla 5.	Habilidades y capacidades	46
Tabla 6.	Relaciones interpersonales	47
Tabla 7.	Correlación de Pearson entre la administración de tiempo y el desempeño laboral	48
Tabla 8.	Correlación de Pearson entre la administración de tiempo en lo urgente e importante y el desempeño laboral	49
Tabla 9.	Correlación de Pearson entre la administración de tiempo en lo no urgente e importante y el desempeño laboral	49
Tabla 10.	Correlación de Pearson entre las habilidades y capacidades en el desempeño laboral	50
Tabla 11.	Correlación de Pearson entre las relaciones interpersonales en el desempeño laboral	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores administrativos del Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima	42
Tabla 2.	Edad de los trabajadores administrativos del Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima	43
Tabla 3.	Urgente e Importante	44
Tabla 4.	No Urgente e Importante	45
Tabla 5.	Habilidades y capacidades	46
Tabla 6.	Relaciones interpersonales	47



RESUMEN

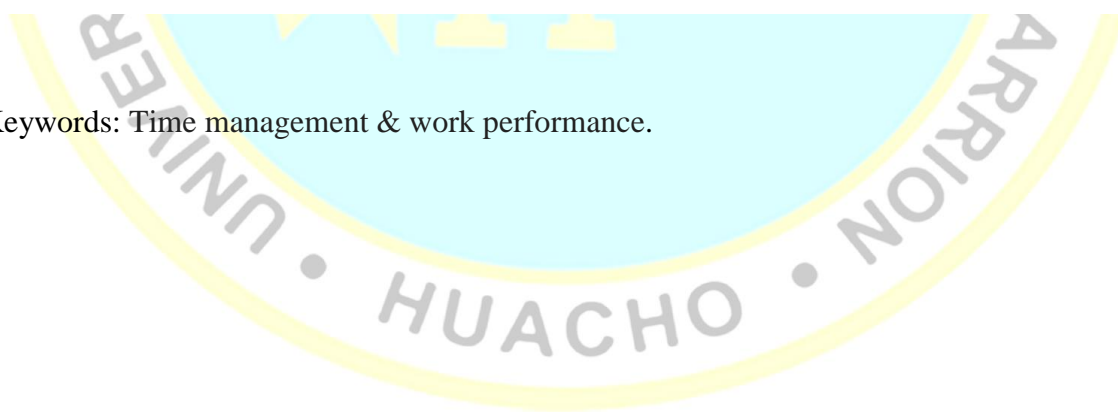
La investigación tuvo como objetivo general determinar en que medida la administración del tiempo influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017. La metodología fue de diseño no experimental, transversal, correlacional causal. La población fue de 78 trabajadores. Se utilizó la técnica de la encuesta y de instrumentos dos cuestionarios. La validación de los cuestionarios se realizó con la prueba estadística de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett. La confiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach (0,867). Los resultados respecto a la administración del tiempo, el 51,3% considera que casi nunca una crisis en su centro laboral es una actividad a realizar urgente e importante, el 51,3% considera que nunca el reconocer nuevas oportunidades es una actividad no urgente e importante, el 46,2% considera que la planeación no es una actividad no urgente e importante. Respecto a la variable desempeño laboral, el 56,4% manifestó que no cumple eficientemente con sus obligaciones laborales, el 76,9% de los trabajadores manifestaron que no sienten empatía por sus compañeros de trabajo, el 47,4% manifestaron que no demuestran tener habilidades de líder. Se utilizó la Prueba Rho de Spearman. Con un nivel de significancia $p = 0,000 < 0,05$ y una correlación positiva fuerte $r = 0,764$ que la administración del tiempo influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima.

Palabras clave: Administración del tiempo & Desempeño laboral.

ABSTRACT

The general objective of the research was to determine to what extent time management influences the work performance of the administrative staff, Intangible Solidarity Health Fund, Lima, 2017. The methodology was non-experimental, transversal, causal correlational design. The population was 78 workers. We used the survey technique and instrument two questionnaires. The validation of the questionnaires was carried out with the Kaiser-Meyer-Olkin statistical test and Bartlett's sphericity test. Reliability was performed through Cronbach's Alpha (0.867). The results regarding the administration of time, 51.3% consider that almost never a crisis in their workplace is an urgent and important activity, 51.3% consider that never recognizing new opportunities is a non-urgent activity and important, 46.2% consider that planning is not a non-urgent and important activity. Regarding the labor performance variable, 56.4% said that they do not fulfill their labor obligations efficiently, 76.9% of the workers said they do not feel empathy for their coworkers, 47.4% said they do not show have leader skills. The Spearman Rho Test was used. With a level of significance $p = 0.000 < 0.05$ and a strong positive correlation $r = 0.764$ that the administration of time influences the work performance of administrative staff, Intangible Solidarity Health Fund, Lima.

Keywords: Time management & work performance.



INTRODUCCIÓN

Para toda entidad uno de los recursos más importantes es el tiempo, es por esto que se hace fundamental que el tiempo este bien organizado con el fin de aprovechar y sacar el máximo partido del tiempo.

En toda buena organización del tiempo se la tiene relacionada con una adecuada coordinación entre los miembros de la entidad. Aprovechar las cualidades de cada trabajador, que no se repitan tareas, que estén comunicados los departamentos dentro de una misma entidad. Es decir, es esencialmente un esfuerzo de grupo que requiere la coordinación de actividades, el ayudarse unos a otros, la sincronización conjunta de esfuerzos para asegurar los resultados esperados.

Es común que en las entidades existan un sinnúmero de actividades por hacer cada trabajador, y que acaba el día y este no les alcanzo para terminar su lista de actividades. Entonces es muy probable que la falta de administración del tiempo, este afectando su desempeño laboral.

Es así, que la presente investigación tiene como objetivo general el determinar en que medida la administración del tiempo influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

El desarrollo de la investigación se inicia con el capítulo I, que contiene fundamentalmente la descripción de la realidad problemática, considerando a los aspectos que caracterizan a la administración del tiempo y el desempeño laboral; asimismo, contiene los problemas y objetivos de investigación y la justificación de la investigación. El capítulo II contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, hipótesis de investigación y operacionalización de variables. El capítulo III contiene la metodología de la investigación, e su diseño metodológico, técnica e instrumento, población y muestra, y técnica de procesamiento de análisis de datos. El capítulo IV comprende el análisis de resultados y contrastación de hipótesis. El capítulo V contiene la discusión y finalmente el capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En el año 2002 se creó el Fondo Intangible Solidario de Salud (FISSAL), es una entidad privada que fue creada para servir de apoyo en las competencias que se refieran al financiamiento de las prestaciones de salud en especial las que tienen un alto costo tales como enfermedades comunes de cáncer, enfermedades raras, insuficiencia renal crónica y huérfanos del Seguro Integral de Salud (SIS). Pero realmente en abril del 2012 mediante Resolución Ministerial N° 319-2012/MINSA y con un presupuesto asignado con Decreto Supremo N° 074-2012-EF y Resolución Judicial N° 079-2012/SIS un monto de S/ 20 millones dio inicio a su desarrollo. El monto asignado es para uso exclusivo en las prestaciones de salud de las enfermedades que demanden un alto costo.

En noviembre del 2012 se aprueba el “Plan Nacional para la Atención Integral del Cáncer y Mejoramiento del Acceso a los Servicios Oncológicos – Plan de Esperanza” para formar parte de las tácticas del Estado para afrontar el mal del cáncer con esto se reforzó el papel del Fondo Intangible Solidario de Salud (FISSAL).

El Fondo Intangible Solidario de Salud es una institución que debe hacer frente a una realidad donde su entorno es un ámbito competitivo y en su necesidad de cubrir más casos que necesitan de su apoyo y también el continuar teniendo su estándar en el servicio que otorga. Los encargados de administrar la institución podrían apoyarse en mecanismos que ayuden al desarrollo y buscar alternativas que favorezcan el adaptar el tiempo, un punto a tomar es el diferenciar entre circunstancias de importancia y circunstancias urgentes. A fin de fomentar políticas estratégicas que asistan al personal como manejar el estrés y el tiempo, para que puedan cubrir el mayor número de casos de enfermedades que necesitan ser atendidas según las prioridades del caso. Los directivos del Fondo Intangible Solidario de Salud han detectado algunas fragilidades operacionales que deben ser corregidas, por lo

que primero deberán localizar las deficiencias y proponer los instrumentos que sean necesarios para instaurar técnicas que sirvan de apoyo a la administración y a la regulación del tiempo con la finalidad de aumentar el rendimiento en el desempeño de sus labores de los trabajadores de la institución y por consecuencia los trabajadores mejorarán su salud mental y física. La administración de tiempo sumado al estrés que éste y otras causas ocasionan en el individuo es una situación crítica a la que se enfrentan los directivos y es la que menos importancia se le da. Considerando los distintos factores internos y externos que ocasionan estrés en los trabajadores de la institución los directivos se deben preocupar en tatar de que disminuya la presión psicológica, fisiológica y las interpersonales que en muchos casos retardan y complican que los trabajadores terminen sus labores diarias en su centro de labores y en algunos casos ocasionan desgaste en el trabajador.

Cuando nos referimos a tiempo hacemos referencia a la capacidad física que nos permite acceder a medir la permanencia de las cosas que se encuentran sometidas a cambios. El tiempo se personifica en una sucesión continua de momentos, su escala de medida conocida es en horas, minutos y segundo. El tiempo es un bien que no se almacena, no se reemplaza, tampoco se puede sustituir y nunca dejamos de consumirlo, tomando en cuenta esto se hace necesario una buena administración de nuestro tiempo.

La administración del tiempo es la referencia que se hace a la distribución y control del tiempo que tenemos disponible para lograr nuestras metas de una manera eficiente. Si podemos tener control de nuestro tiempo podremos conservar una armonía entre las responsabilidades laborales y las personales.

Una mala administración del tiempo por parte de los trabajadores del Fondo Intangible Solidario de Salud es una debilidad que han presentado un gran número de trabajadores de la institución lo cual ha tenido como consecuencia el que su trabajo se vuelva una obligación y lo realizan sin entusiasmo; presentan cansancio psicológico que se ve reflejado en malestares físicos; falta de creatividad y sus labores se vuelven mecanizadas; se encuentra en una situación de frustración; los estados de ánimo se alteran con facilidad lo que ocasiona una mala relación laboral con sus compañeros.

Cuando hacemos referencia al desempeño no referimos a los comportamientos que se percibe en los trabajadores cuando desarrollan sus labores dentro del centro de trabajo acorde a los cargos que ocupan y que son de importancia para el logro de las metas de la institución. El desempeño laboral es donde el trabajador muestra sus competencias laborales logradas, y éstas se enmarcan en un procedimiento de experiencias, habilidades,

actitudes, sentimientos, características personales, motivaciones y valores que serán de un apoyo importante para lograr los resultados esperados en beneficio de la institución. Cuando el trabajador presenta un bajo desempeño laboral esto se ve reflejado en una falta de cumplimiento con las metas trazadas, el trabajo se acumula y ocasiona retraso en la resolución de los problemas de los usuarios del Fondo Intangible Solidario de Salud, refleja una mala administración de su tiempo dentro de su centro de labores.

Por lo antes expuesto los directivos del Fondo Intangible Solidario de Salud han realizado un análisis para poder solucionar los problemas que se presentan por la mala administración del tiempo y el estrés que se genera en los trabajadores que realizan las diversas funciones internas de la institución; por lo que, se ha propuesto realizar talleres que ayuden a un mejor manejo del tiempo en primer momento a la plana directiva y posteriormente al personal administrativo, realizar evaluaciones periódicas que permitan evidenciar que los talleres estén dando los resultados esperados, un seguimiento al cumplimiento de las labores que deben cumplir los trabajadores dentro de los plazos determinados.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿En qué medida la administración del tiempo influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿De qué manera lo urgente e importante influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017?
- b. ¿De qué manera lo no urgente e importante influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017?
- c. ¿En qué medida las habilidades y capacidades influyen en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017?
- d. ¿Cuál es el grado de influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar en que medida la administración del tiempo influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Determinar de que manera lo urgente e importante influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.
- b. Determinar de que manera lo no urgente e importante influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.
- c. Determinar en qué medida las habilidades y capacidades influyen en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.
- d. Establecer cuál es el grado de influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

1.4 Justificación de la investigación

La investigación se caracteriza, por su conveniencia, porque la investigación busca conocer si dentro del Fondo Intangible Solidario de Salud de Lima se viene administrando adecuadamente el tiempo y así poder analizar de que manera influye en el desempeño laboral de su personal administrativo, siendo esto un tema de suma importancia para el misma Fondo Intangible Solidario de Salud de Lima.

Por su valor teórico, ya que la investigación contribuirá con información que será de utilidad para otras investigaciones, que deseen conocer los datos de la investigación que tiene que ver sobre la administración del tiempo y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo.

Por último, se justifica por su aporte científico ya que se está planteando un instrumento científico de recolección de datos que ayudara a otras investigaciones que busquen evaluar la administración del tiempo de la institución y así mismo evaluar el desempeño laboral del

personal administrativo, el cual está respaldado por una base teórica seleccionada con criterio para que la investigación logre dar con los resultados esperados.

1.5 Delimitaciones del estudio

La presente investigación se realizará en el Fondo Intangible Solidario de Salud.

La delimitación temporal para el desarrollo de la investigación se desarrollará en un horizonte de tiempo de mayo a diciembre del año 2017.

La delimitación geográfica comprende la provincia de Lima, departamento de Lima.

La delimitación semántica es: Administración del tiempo y Desempeño laboral.

La administración del tiempo está centrada en cómo organizar el tiempo para contribuir al desarrollo y rendimiento de la empresa, en este sentido la planificación del tiempo a nivel corporativo debe estar ligada estrechamente a los objetivos de la organización.

El desempeño laboral es el rendimiento del trabajo realizado por un trabajador de la organización con respecto a sus labores organizacionales.

1.6 Viabilidad del estudio

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) indican que una investigación es viable cuando se dispone de tiempo y se tiene recursos financieros, humanos y materiales, por tal motivo y disponiendo de los recursos en mención, se garantiza la viabilidad y la ejecución de la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

(Martínez, 2015) realizó la tesis titulada “La gestión del tiempo”, la cual fue aprobada por la Universidad de La Laguna. Canarias, España. La investigación tiene como objetivo general describir el nivel de relevancia que la gestión o administración del tiempo tiene para los directivos, según los propios directivos y los colaboradores de las empresas. En segundo lugar, mostrar cuantitativamente las principales causas de pérdida de tiempo. En tercer lugar, se pretende descubrir cómo realiza el segmento estudiado la gestión del tiempo. Por último, se desea predecir la percepción del profesional respecto a la gestión del tiempo que él mismo lleva a cabo, así como de la idea de que una adecuada gestión del tiempo tenga efectos positivos en el trabajo y en los resultados del directivo. El estudio es descriptivo. Respecto a las conclusiones de la investigación, se concluye en general que los sujetos investigados consideran relevante la administración del tiempo por parte de los directivos. Ello implica que existen buenas actitudes, valores e ideas por acerca de la importancia del tiempo en la empresa, lo cual permite consolidar las competencias existentes de gestión del tiempo y llevar a cabo actuaciones para mejorar la gestión del tiempo. En base al segundo objetivo de la investigación, se puede concluir que los sujetos de la muestra si son capaces de identificar los principales malversadores de tiempo, ya que todos los correspondientes ítems han obtenido puntuaciones superiores al 50%.

(Meléndez, 2015) realizó la tesis titulada “Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el periodo 2013-2014”, la cual fue aprobada por la Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador. La investigación tuvo como objetivo general determinar la

incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los Servidores de la Subsecretaria General Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, y como objetivos específicos se tienen, diagnosticar el clima laboral actual de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas; analizar el desempeño laboral de los servidores; identificar la relación entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral de los servidores, y por último, proponer alternativas de mejoras, enfocadas a un mayor desempeño laboral. La tesis es una investigación explicativa-inductiva. Como instrumento de la investigación se usó un test de la empresa Great Place to Work a nivel de toda la entidad, sin embargo, el este estudio se aplicó únicamente a la dirección administrativa de talento humano. Los resultados estudiados de desempeño laboral revelaron que el clima organizacional definitivamente no influye en el desempeño laboral de los funcionarios de las diferentes direcciones; no existen modelos estadísticos referentes a la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores. Es por ello que se recomienda investigar con mayor amplitud la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de cada dirección; que en futuras investigaciones se utilice modelos estadísticos como los análisis de regresión enfocados a la comunicación entre funcionarios como una herramienta eficaz.

(Sum, 2015) realizó la tesis titulada “Motivación y Desempeño Laboral”, la cual fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar. Ciudad de Guatemala, Guatemala. La investigación tuvo como objetivo general establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango y como objetivos específicos: determinar el nivel de motivación de los empleados; establecer el grado del desempeño laboral que posee los colaboradores administrativos de la empresa de la zona 1 de Quetzaltenango y por último elaborar propuesta sobre la motivación y desempeño laboral de los colaboradores. La tesis es una investigación descriptiva. La población estuvo constituida por 34 colaboradores del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Como instrumento en la investigación se utilizó una escala de Likert para examinar el desempeño de los colaboradores de la empresa la cual cuenta con 10 ítems. Los resultados estudiados de desempeño laboral revelan que los resultados obtenidos de la presente investigación determinan que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La motivación produce en el

personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

2.1.2 Investigaciones nacionales

(Reynaga, 2015) realizó la tesis titulada “Motivación y desempeño laboral del personal en el hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015”, la cual fue aprobada por la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal en el hospital; como objetivos específicos tenemos: determinar la relación entre la dimensión intensidad y la participación del empleado; determinar la relación entre la dimensión dirección con la formación de desarrollo profesional; y por último, establecer la relación entre la dimensión persistencia con el ambiente de trabajo en el hospital. La tesis es una investigación correlacional-cuantitativa. La población estuvo constituida por 458 trabajadores del hospital. La muestra fue 100 trabajadores. La técnica utilizada en la investigación fue la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario. Los resultados estudiados de desempeño laboral revelaron que el valor de significancia es de 0.000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe relación significativa entre la motivación y desempeño laboral del personal en el hospital. Asimismo, la correlación de Spearman es 0.488 lo que indica una correlación positiva moderada.

(Díaz & Gavira, 2013) realizó la tesis titulada “Estrés Laboral y su relación con el desempeño profesional en el personal de enfermería del Hospital II-2 Tarapoto. Abril-Julio 2013”, la cual fue aprobada por la Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el estrés laboral y el desempeño profesional en el personal de enfermería del hospital; como objetivos específicos tenemos: identificar el factor sociodemográfico de mayor relación con el estrés laboral del personal de enfermería; determinar el estrés laboral según dimensiones en el personal de enfermería; determinar el nivel de desempeño profesional del personal de enfermería, y por último, identificar el servicio en donde se presenta mayor estrés laboral afectando en el desempeño profesional del personal. La tesis es una

investigación descriptiva correlacional. La población estuvo constituida por 60 enfermeras que trabajan en los servicios medicina, pediatría, cirugía, gineco-obstetricia y emergencia del hospital. La muestra estuvo conformada por el total de la población. Como técnica se utilizó la encuesta para determinar el estrés laboral y la observación no participativa para evaluar el desempeño profesional. Como instrumento se utilizó para la técnica de encuesta el cuestionario y para la técnica de observación no participativa se utilizó un formato de evaluación. Las conclusiones de desempeño laboral revelaron que el 35% de la población de estudio refieren que son los factores físicos relacionados con la carga y contenido del trabajo que con mayor frecuencia causan estrés laboral.

(Catanase, 2009) realizó la tesis titulada “Administración eficaz del tiempo en una empresa de publicidad para exteriores” la cual fue aprobada por la Universidad Simón Bolívar. La investigación tuvo como objetivo general elaborar una propuesta para optimizar el proceso gerencial enfocado en las habilidades personales de la administración eficaz del tiempo del personal gerencial y operativo, como estrategia para controlar el estrés laboral en la empresa de publicidad; como objetivos específicos se tuvieron: diagnosticar la administración eficaz del tiempo en el personal gerencial y operativo; proponer un plan de acción de manejo eficaz del tiempo, mediante, un taller de habilidades gerenciales que brinden herramientas para optimizar la administración del tiempo. El tipo de investigación es descriptivo. Se utilizó las entrevistas. Las conclusiones evidenciaron la necesidad de capacitación sobre el manejo del tiempo, y el control el estrés laboral, enfocada en los empleados que operan y realizan las funciones administrativas y corporativas claves de la compañía como son el área de mercadeo , ventas , y administración; con la expectativas de mejorar los hábitos de administración del tiempo y mejorar las reacciones de los empleados ante situaciones de tiempo que generan estrés laboral, mediante el reconocimiento de las fallas en los procesos.

2.2 Bases teóricas

Variable independiente: Administración del tiempo

A. Definiciones

(Griffin & Van Fleet, 2016) definen a la administración del tiempo como el organizar de manera eficiente el tiempo para contribuir al desarrollo y rendimiento de la institución.

(Huerta & Rodríguez, 2014) manifiestan que la administración del tiempo es la planificación del tiempo de forma eficaz con la finalidad de garantizar que un trabajador desempeñara su tarea empleando correctamente su tiempo.

(Martínez M. , 2013) señala que la administración del tiempo es el proceso por el cual un trabajador logra organizar su tiempo para logra realizar más eficazmente las tareas y metas.

(Whetten & Cameron, 2011) menciona que la administración del tiempo consiste en decidir qué actividades son las más importantes y darse cuenta de que otras actividades tendrán que ser programadas en base a la priorización.

B. Dimensiones

(Huerta & Rodríguez, 2014) menciona que la matriz de la administración del tiempo comprende las siguientes dimensiones e indicadores:

a. Urgente e importante:

Urgente significa que necesita una atención inmediata, la importancia por otra parte tiene que ver con los resultados de nuestra gestión, si algo es importante realiza un aporte a nuestra meta de alta prioridad. Las actividades importantes son las que producen resultados deseados, cumplen con un valioso fin o logran un propósito significativo. Sus indicadores son los siguientes:

- Crisis.
- Problemas apremiantes.
- Proyectos cuyas fechas vencen.

b. No urgente e importante:

Se establecen y desarrolla los planes y actividades orientadas a disminuir las urgencias, es muy relevante la planificación porque evita el caos, reconoce nuevas oportunidades. Sus indicadores son los siguientes:

- Prevención.

- Construir relaciones.
- Reconocer nuevas oportunidades.
- Planeación.
- Recreación.

c. Urgente y no importante:

Representan actividades cotidianas, inmediatas que requieren atención prioritaria pero que su resultado no es trascendental. Sus indicadores son los siguientes:

- Correos electrónicos.
- Algunos informes.
- Algunas reuniones.
- Actividades populares.

d. No urgente y no importante:

Consisten en actividades triviales y agradables, pero por eso no menos necesarias para el buen desarrollo de las otras funciones fundamentales. Sus indicadores son los siguientes:

- Algunas cartas.
- Algunas llamadas telefónicas.
- Pérdidas de tiempo.
- Actividades agradables.

C. Características del tiempo

(Huerta & Rodríguez, 2014) mencionan que el tiempo es un recurso, de forma que sus características son singulares. Es así, el tiempo es:

- Equitativo. Lo cierto, es el único recurso repartido de manera equitativa: cada individuo percibe exactamente las mismas 24 horas en cada jornada.
- Inelástico. Es un recurso que no puede almacenar ni ahorrarse ni tomarse prestado.

- Indispensable. No hay ninguna actividad que pueda ejercerse sin tiempo. Lo que queramos hacer, alcanzar o disfrutar debemos pagarlo en tiempo.
- Insustituible. Con diferencia de los otros recursos, no existe la posibilidad de sustituir el tiempo por algún otro.
- Inexorable. Todo lo que sabemos sobre el tiempo es su influencia, inevitable, es un solo sentido. No comprendemos la manera de darle otro sentido, tampoco la velocidad de este flujo. Lo único que se puede hacer es usarse, o desperdiciarlo, a medida que nos va llegando.

D. Leyes básicas del tiempo

(Huerta & Rodríguez, 2014) mencionan que las leyes básicas del tiempo son las siguientes a mencionar:

a. Principio de Pareto

Se estableció que los elementos críticos de cualquier conjunto que constituyen, generalmente, solo una minoría. Este principio es más conocido como regla del 80/20. Lo que se sabe es que, en promedio, el 20% de los clientes producen el 80% de los beneficios. Asimismo, el 20% del tiempo de trabajo contribuye al 80% de los resultados.

b. Ley de Parkinson

Esta ley establece por qué todas las cuestiones conllevan más tiempo del que deberían: “todo trabajo se tarda definitivamente hasta ocupar todo el tiempo disponible para su completa realización”.

Trabajar sin plazos, sin tener en cuenta la existencia de otras tareas que también deben realizarse, supone un elevado riesgo. El reto es establecer a cada uno un tiempo suficiente, pero no excesivo.

c. Leyes de Murphy

La primera nos dice: “nada es tan sencillo como parece al principio”.

Consecuentemente, lo que acaba sucediendo como nos indica la segunda ley es que “todo lleva más tiempo de lo que se pensaba al principio”. Determina a una

actividad un tiempo escaso resulta, entonces, claramente inconveniente, tanto a la hora de programarme como a la de realizarse.

Pero es la tercera ley de Murphy la que ha alcanzado más grande difusión: “si algo puede salir mal, saldrá mal”.

La relación entre las actividades realizadas y el tiempo que invertimos en ellas están condicionada no solo por la naturaleza de las tareas, sino también por comportamientos muy profundos y complejos, que son resultado de un largo proceso de educación y entrenamiento desde nuestra infancia.

d. Leyes de Acosta

“El tiempo que se necesita para una tarea aumenta cuando la interrumpimos y la reanudamos”. Es muy difícil realizar de un tirón tareas maso menos complejas. Por eso nos vemos obligados a efectuar interrupciones continuas. La interrupción no solo nos quita el tiempo, sino que nos hace retroceder, y a veces perder parte de la tarea realizada.

Podemos manifestar así la segunda ley: “para una tarea corta, siempre hay un minuto; para una tarea larga, nunca hay tiempo”. Por eso, resulta dificultoso programar tareas de amplias dimensiones; nos sentimos, literalmente, sin tiempo para ellas. Y cuando pretendemos, su ejecución tropieza con muchos impedimentos y parece no avanzar.

La tercera ley dice: “lo perfecto rara vez es rentable”. Si damos por terminada la tarea en un estado inicial, es evidente que el trabajo queda incompleto. Esto resulta poco rentable, porque hemos conseguido poco valor del trabajo ejecutado. Se es consciente valor/tiempo es bajo, pero la presión de un plazo puede llevarnos a esta situación.

E. La trampa de la actividad

(Huerta & Rodríguez, 2014) mencionan que una costumbre muy generalizada en nuestra cultura es lo que se podría llamar la sacralización del esfuerzo: “el pan se ha de ganar con sudor”. Estas normas, se asimilan de forma más o menos inconsciente por los individuos que pertenecen a nuestra cultura, nos hacen

sobrevalorar el esfuerzo y la acción, por medio de la infravaloran de actividades probablemente más nobles como la creación y la reflexión.

En el momento que un individuo nos sorprende en posición inmóvil, en plena reflexión o en la creativa vaguedad mental, es habitual rendirse ante la tentación de comenzar cualquier tipo de movimiento para dar una impresión de actividad. La gente se queja de lo ocupadas que están y, a veces, es cierto. Pero en circunstancias se trata solo del afán de dar una apariencia de persona muy ocupada y, por lo tanto, importante.

Además, la eficiencia se refiere en hacer bien lo que se hace, al menor costo posible. Si bien es positiva, no garantiza resultados. La persona que es eficiente se limita a hacer bien su tarea.

La persona eficaz, ante todo, hace lo que debe hacer. Tiene en mente los resultados que desea alcanzar, y hace todo lo que la acerca a ellos.

Poseemos la impresión objetiva de que unas personas son más eficientes que otras, y de que nosotros mismos somos más eficaces en un tipo de actividades que en otro. Lo difícil se hace más grande al mejorar el uso del tiempo es, únicamente, que el motivo de su uso inapropiado es, sobre todo, la presencia de algunos hábitos personales. Transformar estos hábitos es algo más complicado y genera más tiempo de lo que parece a primera vista.

Es más complicado habituarse a la rutina. Gran parte de nuestro tiempo es utilizado según pautas de comportamiento adquiridas o desarrolladas hasta transformarse en hábito. Esto es muy bueno, ya que permite automatizar la conducta, esto comprende una importante economía de esfuerzo; no obstante, extraña sus riesgos si los hábitos obtenidos no son los ideales.

Tropezamos, así, en modelos de conducta que se basan en reacciones a lo que pasa, en lugar de actuar en función de nuestros objetivos. Pero las actividades que no están orientadas a los objetivos conllevan frecuentemente, a la pérdida de tiempo.

F. Herramientas para el uso del tiempo

(Huerta & Rodríguez, 2014) mencionan que el uso del tiempo solamente obtiene importancia cuando hay objetivos por alcanzar. Es por ellos, que hay que establecer estos con mucho cuidado y de forma precisa.

Los objetivos bien definidos son:

- Propios: nadie lucha por los objetivos de otros. Es por ello que, no debes esperar que alguien de su equipo luche por objetivos que no sienta como propios.
- Concretos y específicos: esto representa que los objetivos tienen que estar bien definidos y detallados en términos claros.
- Pocos y muy importantes: de otra manera, se quitan fuerzas unos a los otros. Intentar abarcar demasiado conlleva al fracaso. En otro aspecto, proponer objetivos de poca relevancia no tiene sentido.
- Compatibles entre sí: no necesariamente deben ser contradictorios ni excluyentes entre ellos.
- Alcanzables, pero con cierta dificultad: lo sencillo no motiva. Lo complicado frustra.
- Mensurables y cuantificables en lo posible: de otra manera, se hace dificultoso su seguimiento. Sin comprobación periódica de resultados, es posible tomar acciones correctivas cuando es requerido, y se disminuye la motivación.
- Definidos en términos de tiempo: esto significa que los objetivos se formulan junto con plazos de cumplimiento.
- Asentados por escrito: de esta manera, son de sencilla consulta y puedan constituirse en una especie de brújula que oriente la acción; esto también permite reforzar periódicamente el compromiso personal con ellos.

Sin embargo, los objetivos solo se consiguen por medio de actividades. De la misma manera, los objetivos nunca suceden solos. Alguien debe hacer que sucedan por medio de la realización de las actividades apropiadas.

El problema es que las actividades son, inevitablemente, muchas y muy diversas, también que no todas se generan por voluntad propia por nosotros, sino que

son impuestas. Estamos tan ocupados en lo que hacemos, que acabamos olvidando para que lo estamos haciendo.

Para llegar a los objetivos, nada resultará tan efectivo como tomar en cuenta si la actividad en cuestión tiene o no relación con ellos.

a. Planeación

Es una técnica que todos recomiendan, pero pocos le dan empleo. Esta herramienta se rehúsa muchas veces por la sensación de estar sujeto a restricciones que significa pérdidas de libertad personal. Tales razones son lógicas y validas, pero solo para aquel quien cuyo interés este en la comodidad del instante, y no del deseo de llegar alguna meta.

La planeación es la función consistente en establecer previsiones, con la intención de alcanzar los objetivos deseados, en lugar de limitarse solo a reaccionar ante los hechos o las situaciones que se vayan estableciendo. La planeación, más que la aplicación de una técnica, debería crear un estilo de dirección tenderse a evitar los problemas anticipándose a ellos, para no tener que ofrecer mucho más tiempo y esfuerzo a resolverlos.

b. Programación

Programar comprende determinar cuántos se han de ejecutar las actividades. La programación comprende asignación de recursos, entre ellos, e tiempo. Ante todo, programa sus actividades con flexibilidad necesaria para poder atender temas imprevistos pero interesantes. El nivel de flexibilidad necesaria para poder escuchar temas imprevistos pero entretenidos. El nivel de flexibilidad que usted requiere puede ser muy diferente al de otros individuos. Su registro de tiempo le coadyuvara a evaluar cuantas cosas inesperadas le suceden a diario y cuánto tiempo le ocupan.

Programar primero los asuntos más relevantes para los periodos en que se sienta más eficiente y tenga menos probabilidad de ser interrumpido. Reserve largos periodos de tiempo sin interrupciones para tareas realmente relevantes.

c. Planes a largo plazo

Desde los planes a largo plazo se constituye otros objetivos intermedios; a la vez, para llegar estos, serán requeridas las actividades de corto plazo. Se constituye

así una pirámide de objetivos que tiene su vértice y meta final en los objetivos a más largo plazo.

d. Normas para programar el tiempo

La programación del tiempo es la actividad que debe terminar por convertirse en diaria y habitual. Algunas recomendaciones al respecto son las siguientes:

- Tener siempre listo su programa antes de iniciar la jornada. La manera más cómoda de realizarlo es dedicando a esta actividad los últimos minutos del día anterior.
- Programe en función de los objetivos a alcanzar. No se trata de estar muy ocupado, si no de terminar lo que se inicia.
- Elabore su programa con base en los temas esenciales.
- Trate de acompañar sus actividades, en la medida de la posibilidad, a sus ciclos corporales. No se es eficaz todo el día.
- Programe siempre su horario por escrito. No hay memoria con la capacidad de retener todos los detalles necesarios.
- Reunir acciones y asuntos vinculados entre sí, siempre que le sea posible.
- Mantenga a la vista su programa de actividades diarias. Ver repetidas veces objetivos, prioridades y actividades programadas le coadyuvara a mantenerse en la línea elegida.
- No vacile en dedicar largos periodos a tareas relevantes.
- Asegúrese de conceder a cada actividad un tiempo suficiente, pero no excesivo.
- Mantenga lo suficiente flexibilidad para ocuparse de los asuntos no previstos, pero que resulte de su interés.
- Incluye en su programa algún tiempo para pensar todos los días. Necesita hacerlo y no puede esperar a “tener tiempo” para reflexionar.
- Examina un tiempo ideal para lecturas profesionales.

El programa constituido con mayor cuidado se viene abajo ante los ataques difícilmente evitables de una serie de acontecimientos provocados por la gente, tanto del interior como del exterior de la organización, con la que nos relacionamos. Estos

acontecimientos suelen ser imprevisibles, lo que provoca que buena parte de la jornada este parcialmente fuera de control. Algunas de estas situaciones forman parte del trabajo de cada uno, mediante que otras son, frecuentemente, fuente de nuevas oportunidades de negocios.

e. Interrupciones

Hay dos técnicas distintas complementarias a usar contra las interrupciones:

- Evitarlas, en lo posible.
- Limitar al mínimo el tiempo que nos ocupan.

Ante todo, es preciso aceptar que las interrupciones son una parte de nuestro trabajo. No las podemos eliminar por completo, pero, en cambio, es posible manejarlas mejor. Aprenda a controlar lo controlable y aceptar lo inaceptable.

- Visitas inoportunas: el primer principio para combatir este inconveniente es intentar sostener fuera a los intrusos. La filosofía latente a la política de puertas abiertas es que un jefe debe ser fácilmente accesible para quienes lo necesiten en un plazo razonable, pero no, desde luego, cuando el otro decida. Esta filosofía puede implementarse sencillamente incluso si su puerta está cerrada. Programar horas fijas para ver sistemáticamente a los integrantes de su equipo. Ciertas formas desanimar al visitante inoportuno normal es mover su escritorio de manera que no quede frente a la entrada. Así, no tendrá que intercambiar miradas amistosas y aparentemente invitadoras con quienes pasen por ahí. Otra manera es realizar uno las visitas para así controlar su duración. Cuando la visita sea en su despacho, trate de mantenerse de pie y sea franco con la gente diciendo que está ocupado; sea asertivo. Además, pida a los integrantes de su equipo que acumulen varios temas cada vez que vengan, para tratarlos en conjunto.
- Telefonemas: algunas veces, recibimos llamadas; otras, tenemos que llamar. En ambos casos, se suele prolongar la conversación telefónica, en parte, por demasía de amabilidad, en parte, debido a nuestra falta de habilidad para limitar o eliminar la charla que no es necesaria. Nuestra educación nos conlleva a sentir un miedo extenso e injustificado de ofender a nuestro interlocutor. En relación a las llamadas que se reciben, es uno quien tiene que decidir si las atiende o no; tal vez alguien más pueda atenderlas de un modo eficiente. Por ello, es requerido constituido los filtros apropiados para atender a la que llama con la mayor

eficiencia posible. Los individuos que responden a la llamada deben tener instrucciones precisas de como contestar y dirigir las llamas. Hay circunstancias del día en que resulta preferible recibir las llamadas. Establecerlos y comunicar a sus trabajadores más cercanos.

f. Esperas

La gente ocupada y con conciencia de su tiempo intenta por todos sus medios evadir las esferas. Adopte una actitud positiva. Esta espera tal vez le permita aprovechar un lugar confortable y le dará un tiempo libre, con el que no contaba. Relajase y utilícelo. El lugar queda convertido provisionalmente en nuestro despacho: sin teléfono, sin interrupciones y sin impacencias adicionales. La espera le puede dar información interesante, tan sola con lo que ve y oye involuntariamente.

g. El escritorio

El ejecutivo se dedica fundamentalmente a procesar la información que le llega de manera continua, ya sea en documentos, o bien, verbalmente. Este proceso va acompañado, con frecuencia, de toma de decisiones y ocupa gran parte de nuestra jornada.

Para un uso ideal del tiempo, este tratamiento debe respetar dos reglas: manejar cada papel, en lo posible, una sola vez y emplear el escritorio para procesar los documentos y no para almacenarlos.

El escritorio debe ser funcional y recibir la consideración de herramienta de trabajo, sin estorbos que lo entorpezcan. La superficie no debe fatigar la vista por su color o sus reflejos. Y, sobre todo, debe estar libre. Los papeles pueden clasificarse en tres grandes grupos y tratarse en consecuencia: los que requieren acción inmediata, los que contienen información que hace falta transmitir o archivar, y los que deben ir a la papelería.

No pida lo que no necesite; ni guarde todo que le llegue. El sistema de archivar debe ser sencillo y comprensible para todo el mundo.

h. El secretario

El puesto de secretariado esta variado de modo rápido y profundo en lo que se refiere al contenido y al nivel de responsabilidad. El secretariado ha ido dejando de ser auxiliar poco cualificado que se ocupaba de funciones secundarias, para

convertirse en un ayudante de nivel cada vez mayor; es un colaborador muy próximo, personal y confidencial, cuya capacidad y nivel no tienen más límites, en la práctica, que los que establezca el jefe.

La mejor colaboración que puede obtenerse es el establecimiento de previsiones y programas. El secretario se encarga, entre otras cosas, de filtrar llamadas y visitas, y de localizar clientes por teléfono.

Para conseguir el máximo de eficacia, es preciso potenciar las capacidades de delegación. Solo así el secretario podrá ir asumiendo progresivamente funciones que hasta el momento desarrolla el jefe. Esto requiere, desde luego, descartar prejuicios y valores tradicionales.

i. Delegación

El directivo debe alcanzar determinados resultados mediante los recursos puestos a su disposición. De estos recursos, el más importante suele ser su equipo y su propia capacidad de trabajo. La fuerza de los hechos obliga siempre a un cierto reparto de las funciones entre el jefe y su equipo. Buena parte de las funciones precisas puede realizarlas el equipo. El jefe debe ocuparse directamente de algunas otras; en esencia, las que solo él pueda desarrollar.

Llamamos delegar al hecho de encomendar a su subalterno, funciones que está realizando uno mismo. Muchas personas llaman delegación al hecho de asignar una tarea específica o una función a un miembro del equipo. Pero la delegación implica sesión a un subalterno de una función habitual del jefe.

La razón principal para no delegar es el círculo vicioso: “no puedo delegar-dice piensa el jefe-porque no tengo subalternos lo bastante competentes”. Ante esto, los subalternos podrían responder: “nunca alcanzamos competencias en asuntos nuevos, si no se delegan”. Otras causas son dos miedos opuestos: miedo al fracaso y miedo a que los demás hagan el trabajo igual o mejor que uno.

Es preciso tener en cuenta, sin embargo, que la delegación tiene un doble efecto sobre el tiempo. Por una parte, es evidente que la delegación terminara por reducir el tiempo que tiene que dedicar el jefe a una función. Pero esta liberación de tiempo tendrá lugar a largo plazo. Es lógico que, inicialmente, la delegación exija dedicar un tiempo a la formación del subalterno y a la preparación, el lanzamiento y el control del nuevo proceso.

G. Las cuatro generaciones de la administración del tiempo

(Huerta & Rodríguez, 2014) mencionan que el mejor pensamiento del área de la administración del tiempo puede comprenderse en una sola frase: organizar y ejecutar según prioridades.

La primera generación se caracterizará por las notas y listas de tareas, que tienen a otorgar cierto reconocimiento a los múltiples reconocimientos de acuerdo con nuestro tiempo y energía.

La segunda generación podría caracterizar por agendas. Manifiestan el intento de mirar hacia adelante, y programar los acontecimientos y actividades del futuro.

La tercera generación suma a las generaciones precedentes la idea esencial de priorizar y clarificar valores, de comparar la importancia relativa de las actividades, sobre la base de su relación con esos valores. También, se centra en el establecimiento de metas, objetivos a largo, mediano y cortos plazos hacia los cuales se orientarán el tiempo y energía, en armonía con los valores.

La programación y el control eficientes del tiempo a menudo resultan contraproducentes. Centrarse en la eficiencia crea expectativas que no concuerdan con las oportunidades de desarrollar relaciones ricas, satisfacer necesidades humanas y de disfrutar de momentos espontáneos día tras día.

Administrar el tiempo no consiste en un desafío, sino en administrarnos a nosotros mismos. La satisfacción va a depender tanto de la expectativa como de la realización. Y la expectativa y la satisfacción residen en nuestro círculo de influencia.

En vez de concentrarse en los asuntos y el tiempo, las expectativas de la cuarta generación se centran en preservar y enriquecer las relaciones y alcanzar resultados.

Urgencia e importancia son los dos factores que definen una actividad. Urgente significa que se necesita una atención inmediata, “¡ahora!”. Los asuntos urgentes actúan sobre nosotros. Las materias urgentes son, generalmente, muy visibles; nos presionan y reclaman acción.

La mayor consideración, por otra parte, tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, ejecuta una aportación a nuestra misión, a nuestros valores o a nuestras metas de alta prioridad.

Se reacciona ante las materias urgentes. Los asuntos importantes que son urgentes necesitan más iniciativa, más pro actividad. Tenemos que actuar para no dejar pasar la oportunidad, para hacer que las cosas sucedan.

Variable dependiente: Desempeño laboral

A. Definiciones

(Hill, Jones, & Schilling, 2015) menciona que el desempeño laboral es la productividad de los trabajadores.

(Benjamín & Fincowsky, 2014) definen al desempeño laboral como el rendimiento del trabajo realizado por un empleado de la organización con respecto a sus labores organizacionales.

(Guízar, 2013) define al desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

(Thomson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) mencionan que el desempeño laboral es el nivel de eficiencia con el que un trabajador realiza sus actividades laborales.

B. Dimensiones

(Coello, 2014) menciona en su investigación que el desempeño son las habilidades y competencias en la realización de la actividad laboral del grupo de personas y que puedan ser reforzadas de acuerdo a las condiciones que la intervienen. Y sus dimensiones para poder evaluarlo son los siguientes:

a. Habilidades y capacidades

Son el conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea dentro de la organización donde laboran. Sus indicadores son los siguientes:

- Aplicación de los conocimientos.
- Disciplina general que se manifiesta en el cumplimiento de sus obligaciones.

- Niveles de conocimiento de las tareas.
- Responsabilidad demostrada en sus labores.

b. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas que laboran dentro de la misma organización. Sus indicadores son los siguientes:

- Empatía.
- Influencia que ejerce.
- Liderazgo.

C. Administración del desempeño laboral

(Chiavenato & Sapiro, 2011) menciona que la realización de la estrategia va a depender del desempeño de la empresa y esta influye en gran medida en su ejecución de diferentes formas:

- La ejecución de la estrategia determina las tareas de la organización: la ejecución de la estrategia precisa la asignación de recursos y las tareas críticas que debe realizar la empresa. La estrategia es útil para establecer lo que es crítico para la empresa.
- La ejecución de la estrategia influye en el diseño organizacional: lo cierto es que, debe ser útil a aquella, en otras palabras, la estructura de la organización está en función de la estrategia. Los cambios estratégicos comprenden sin duda modificaciones, ya sea en la estructura organizacional como de ejecución de la estrategia.
- La ejecución de la estrategia influye en las cuestiones de poder de la organización y es a su vez influida por ellas: la estrategia organizacional tiene relación con el poder, la política y los conflictos entre los individuos y los grupos de la empresa. Con respecto a la relación entre estrategia y poder circular, a la medida en que un grupo se vuelve más poderoso, igualmente tiene más capacidad de influir en que se realice la estrategia.

- La eficacia organizacional es determinada conjuntamente por las decisiones sobre las estrategias y la ejecución misma de la estrategia: las decisiones con respecto a la estrategia y su ejecución, en el nivel individual, grupal o sistemático, son interdependientes y se combinan para determinar qué tan eficiente puede ser la empresa para conseguir sus objetivos globales. Una estrategia que cuenta con un gran potencial de éxito podría equivocarse si su realización ha sido mal proyectada, si los equipos no funcionan bien o si los individuos no están lo suficientemente preparadas y motivadas. De la misma forma, la organización podría no ser eficaz, aun cuando se tenga a personas motivadas y equipos empoderados, si realiza la estrategia de manera inadecuada.

D. *Planeación del desempeño laboral*

(Chiavenato & Sapiro, 2011) menciona que el desempeño laboral no puede dejarse al azar. Debe seguir la misión de la empresa, la visión de futuro y, y lo más importante, la estrategia diseñada. A continuación, se enumeran los pasos para la planeación del desempeño laboral.

a. La planeación del desempeño, que implica:

- Que hacer: en términos de objetivos por alcanzar, normas y metas y resultados que se pretenden alcanzar.
- Como hacerlo: en términos de competencias, habilidades y conocimientos necesarios y comportamientos.

b. La ejecución del desempeño, que implica:

- Responsabilidades administrativas, o sea, lo que deben hacer los ejecutivos y los líderes de la organización para originar condiciones que brinde motivación a las personas, eliminando así los problemas que surgen de forma intempestiva, revisar y actualizar los objetivos, proporcionar oportunidades y reforzar las actitudes, y los desempeños adecuados.
- Responsabilidades individuales: alcanzar los objetivos, comunicación abierta, compartir datos e información relevante, realimentación y coaching.

c. Evaluación del desempeño, que implica:

- Incentivos: a partir del liderazgo participativo, el reconocimiento, las recompensas por el buen desempeño, la motivación y la comunicación a las personas.
- Coaching: el líder o ejecutivo se debe convertir en un coach que brinda capacitación y desarrollo a las personas, además de oportunidades de crecimiento y de hacer carrera, así como recursos ya sea liderazgo, orientación, impulso y entusiasmo.

d. Revisión del desempeño:

Por medio de los juicios respecto de las fuerzas y las debilidades de quipo y de cada integrante, y del potencial del desarrollo que será convertido en realidad. Entonces, el desempeño organizacional revela la estrategia, tanto en términos de diseño como de ejecución. El desempeño va a señalar cómo debe funcionar la estrategia en la práctica. Al fin y al cabo, a partir del punto de vista más complejo, la estrategia que adopta la organización debe basarse en el diseño de la misión de la empresa; lo que somos y en la visión del futuro; lo que queremos ser para ajustar y sintonizar el diseño organizacional; estructura y la cultura organizacional; dinámica como bases fundamentales; como hacer y enfocarse en los procesos organizacionales propuestos.

E. Desempeño del equipo

(Griffin & Moorhead, Comportamiento organizacional. Gestión de personas y otras organizaciones, 2010) mencionan que las empresas, generalmente, esperan mucho en muy poco tiempo cuando implementan los equipos. Lo cierto es que, con frecuencia las cosas empeoran antes de mejorar. La gerencia en Investors Diversified, el gigante de los servicios financieros en Minnesota, esperaba que la planeación del inicio de equipos tomara de tres a cuatro meses. La planeación real tomo ocho meses y medio. Normalmente toma un año o más antes de que los niveles de desempeño vuelvan a por lo menos sus niveles antes de la implementación de los equipos. Si los equipos se implementan sin una adecuada planeación, su desempeño puede nunca volver a los niveles anteriores. El largo tiempo de proceso para el mejoramiento del desempeño podría ser desalentador para los gerentes que reaccionaron con la moda de los equipos y esperaban rendimientos inmediatos.

Las etapas de implementación que se analizaron en las secciones anteriores corresponden a los puntos clave en la curva del desempeño de los equipos. Al principio, el desempeño está en sus niveles normales, a pesar que en ciertos momentos la anticipación y entusiasmo de los equipos hace que se dé un ligero incremento en el desempeño. Los equipos frecuentemente están confundidos y frustrados con la capacitación y la falta de dirección de la alta gerencia al punto en que el desempeño real puede declinar. En la fase 3, los equipos centrados en el líder se vuelven más cómodos con la idea del equipo y se reenfochan en el trabajo de equipo. Cuando se haya establecido una vez más el liderazgo a pesar que sea como un líder interno, más que con un gerente o supervisor externo. Así, su desempeño normalmente regresa por lo menos su nivel anterior. En la fase 4, los equipos empiezan a experimentar el potencial real del trabajo en equipo y producen más de sus niveles previos. Por último, en la fase 5, los equipos auto dirigidos son maduros, flexibles y generalmente establecen nuevos récords de desempeño.

Las empresas que cambian a un arreglo basado en equipos requieren el reconocimiento del tiempo y el esfuerzo que tiene que ver en hacer dicho cambio. Las esperanzas de tener resultados inmediatos y positivos pueden llevar a una decepción. Los incrementos más rápidos en el desempeño suceden entre la fase centrada en el líder y la fase centrada en los equipos, porque los equipos se han encargado de pasar las etapas difíciles de bajo desempeño, han tenido mucha capacitación y están listos para el uso de su independencia y libertad para tomar decisiones sobre su trabajo. Los miembros de los equipos están muy comprendidos entre sí para el éxito del equipo. En la fase 5, la gerencia debe asegurarse de que los equipos estén enfocados en las metas estratégicas de la empresa.

La pregunta de dónde empezar la implementación de los equipos en realidad no tiene ningún problema. El cambio empieza en la parte superior en cada implementación exitosa de equipos. La alta gerencia tiene tres grandes relevancias de roles que desempeñar; primero, debe decidir cambiar a una empresa que se basa en equipos por razones de negocios firmes vinculadas con el desempeño. Un cambio cultural resaltante no se puede hacer porque sea la moda, porque el jefe asistió a un seminario sobre equipos o porque se necesite un arreglo rápido. Segundo, la alta gerencia es instrumental para comunicar las razones para el cambio al resto de la empresa. Tercero, la alta gerencia tiene que respaldar el esfuerzo del cambio durante

los periodos difíciles. Con lo ya analizado antes, el desempeño generalmente desciende durante primeras etapas de la implantación de equipos. El respaldo de la alta gerencia puede incluir aliento verbal a los miembros de equipos, pero también se necesitan sistemas organizacionales de soporte. Algunos ejemplos de sistemas de soporte de equipos tienen inventarios y sistemas de programación más eficientes, una mejor contratación y sistemas de selección, sistemas de información mejorados y sistemas de compensación apropiados.

F. Desempeño del empleado

(Newstrom, 2007) menciona que algunos administradores se aferran a un viejo mito; que la alta satisfacción conduce siempre a un elevado desempeño del empleado. Sin embargo, este supuesto no es correcto. En realidad, los trabajadores satisfechos pueden tener una lata, mediana o baja productividad y tendrán a continuar con el nivel de desempeño que previamente les trajo satisfacción; de acuerdo con el modelo de modificación de conducta. La relación satisfacción-desempeño es más grande que la simple ruta de “la satisfacción conduce al alto desempeño”.

Una información más precisa de la relación casual en que el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción del trabajo. Un mejor desempeño suele conducir a mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si estas se consideran justas y equitativas, entonces mejorara el nivel de satisfacción porque los empleados sienten que reciben estímulos es proporción a su desempeño. En otro aspecto, si las recompensas se consideran inadecuadas para el nivel de desempeño, la insatisfacción tendera a incrementarse. En cualquier caso, el nivel de satisfacción tiende a un mayor o menor compromiso, lo cual afecta el esfuerzo y, finalmente, de nueva cuenta afecta el desempeño.

El resultado es un ciclo de desempeño-satisfacción-esfuerzo que opera de manera continua. El resultado para la administración es que se debería dedicar sus esfuerzos a la facilitación del desempeño del trabajador, lo que probablemente de como subproductos satisfacción y compromiso.

De otro modo, se da un escenario diferente si el desempeño es bajo. Los trabajadores podrían no recibir las recompensas que esperan, lo cual generar insatisfacción. En estas condiciones, el trabajador podría presentar una o más

conductas negativas como deserción, absentismo, retrasos, robo, violencia o una pobre ciudadanía organizacional. Ahora exploraremos cada uno de estos indeseables subproductos de la insatisfacción.

G. *Modelo del coaching para empleados con desempeño por debajo del nivel normal*

(Lussier & Achua, 2005) mencionan que cuando los administradores retroalimentan a los trabajadores que se desempeñan por debajo de las normas establecidas, las 10 directrices del coaching son resaltantes. No obstante, casi todos los administradores tienen la tendencia a avergonzar, remarcar lo negativo y criticar a la persona que se está desempeñando por debajo de los estándares, que en vez de elogiar a la persona que realiza un buen trabajo. Trate de evitar caer en esta tentación, pues es realmente inservible. No excluya a quienes se desempeñan mal, ni cree relaciones negativas con ellos. Estas personas necesitan la retroalimentación que usted le pueda dar de forma directa. Sea persistente; no los abandone. Antes de pasar al modelo, se analizará la teoría de las atribuciones y la fórmula del desempeño, ya que estas influyen en dicho modelo de forma importante.

La fórmula de desempeño explica el desempeño en función de la capacidad, la motivación y los recursos.

Cuando hay un desempeño bajo esto se debe a la capacidad del trabajador, la acción correctiva del coaching consiste en capacitarlo, curso de capacitación laboral. Cuando el trabajador no tiene motivación puede ser de mucha ayuda ciertas técnicas motivadoras, como el elogio. Hable con el trabajador para entrenarlo y elaboren juntos un plan que mejore su desempeño. Cuando el problema son los recursos como; herramientas, materiales, equipo, información, que otros no estén haciendo su trabajo, imponderables, el tiempo, etc., necesariamente se debe conseguir los recursos que hacen falta. En conclusión, usted debe superar los obstáculos que se atraviesen en el camino del desempeño.

Los pasos del modelo de Coaching son:

- Describir el desempeño actual.
- Describir el desempeño deseado.

- Formalizar un compromiso de cambio.
- Dar seguimiento.

Una vez más, utilice en el marco del modelo de coaching las 10 directrices que dieron para el coaching.

Paso 1. Describa el desempeño actual

Describa con todo el detalle la conducta que hay que modificar; utilice para ello ejemplos específicos. Así como, por ejemplo, en el caso de un problema de capacidad o de modificación diga algo como; “hay una forma de levantar las cajas que reducirá las probabilidades de que te lastimes”.

Paso 2. Describa el desempeño deseado

Explique al empleado exactamente como se espera que se desempeñe. Si el motivo del mal desempeño es la capacidad, sería muy adecuado enseñar y darle un curso de capacitación laboral. Si el trabajador conoce la manera adecuada, la causa puede ser que no se siente motivado. Si este es el caso, no es necesaria la demostración; basta con que describa el desempeño deseado y le diga al trabajador porque es muy resaltante que la realice de esa forma.

Así se da como ejemplo, en términos de capacidad: “si te inclinas y levantas la caja apoyándole en las piernas, en lugar de apoyate en la espalda, te resultará más sencillo y habrá menos probabilidades de que te lastimes. Déjame demostrártelo”. Si es de orden motivacional: “¿Por qué no te inclinas y te apoyas en las piernas, en lugar de en la espalda, al levantar las cajas?”

Paso 3. Formalice un compromiso de cambio

Cuando atraviese un problema de desempeño que se refiera a la capacidad, no necesita hacer que los trabajadores se comprometan a cambiar, si parecen estar dispuestos hacerlo. No obstante, si defienden su manera de hacer las cosas y usted tiene la certeza de que esta no es tan buena, explíqueles por que su propuesta es mejor. Si no consigue con una persuasión racional que el trabajador entienda y este de acuerdo, haga un compromiso verbal recurriendo al poder coercitivo, si como; con una amenaza disciplinaria. También, en el caso de problemas de origen motivacional en el desempeño esto es muy destacable, porque si el trabajador no está dispuesto a comprometerse con un cambio, es probable que no lo realice.

Se da como ejemplo, en términos de capacidad: es muy probable que el trabajador esté dispuesto hacerlo en manera correcta, así que omita este paso. Si se trata de falta de motivación, dígame: “¿Podrías, de ahora en adelante, inclinarte en el lugar de apoyarte en la espalda?”

Paso 4. De seguimiento

Recuerde que algunos empleados solo hacen bien las tareas que los jefes supervisan, y no lo que se espera de ellos; por lo tanto, es preciso dar un buen seguimiento a su trabajo en conjunto para asegurarse de que se conducen como la empresa desea que lo hagan.

- Describa el desempeño actual.
- Describa el desempeño deseado.
- Formalice un compromiso con el cambio.
- De seguimiento.

Si atraviesas un problema que se vincule con la capacidad, y el trabajador es receptivo y ha omitido el paso 3, no diga nada al respecto, pero obsérvelo para que tenga la seguridad de que, en el futuro, realizara correctamente la misma tarea. Vuélvalo a capacitar si es necesario. Si se trata de un problema motivacional, dígame que le dará seguimiento y mencione cuáles serán los posibles resultados si continúa cometiendo los mismos errores.

Así como, si se trata de un problema de capacidad, quédese callado, pero observe. Si es de motivación, dígame al empleado: “es peligroso que levantes las cajas apoyándote en la espalda; si te descubro haciendo de nuevo, adoptare una medida disciplinaria.”

H. Planeación para el alto desempeño

(Daft & Marcic, 2010) mencionan que el propósito de la planeación y el establecimiento de metas es coadyuvar a la empresa a lograr un alto desempeño. El desempeño general de la empresa va a depender del logro de los resultados que se identifican mediante el proceso de la planeación. Este proceso cambia para ajustarse en un entorno de rápidas transformaciones. Por costumbre, la estrategia y la

planeación son el dominio de la alta gerencia. En la actualidad, los administradores hacen participar a personas de toda la organización, la que produce un rendimiento más alto, porque las personas entienden las metas y los planes y se convencen de ellos.

En un entorno de negocios complejo y competitivo, el razonamiento estratégico y la ejecución se convierte en la expectativa de todos los empleados. La planeación adquiere vida propia cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas y la determinación de los medios para alcanzarlas. Estos son algunos lineamientos para la planeación en el nuevo lugar de trabajo.

a. Empiece con una visión y visión fuertes.

La planeación para el alto desempeño requiere de flexibilidad. Es probable que los empleados tengan que adoptar sus planes para satisfacer nuevas necesidades y responder a los cambios en el entorno. Durante las épocas de turbulencia o incertidumbre, un sentido de propósito fuerte (misión) y la dirección para el futuro (visión) adquieren mayor importancia. Sin una misión y visión fuertes para guiar el pensamiento y el comportamiento de los empleados, los recursos de una empresa que se mueve con rapidez pueden perder la coordinación y los empleados trabajarán en planes y actividades totalmente diferentes. Una misión y visión atractivas también aumentan el compromiso y la motivación de los empleados, vitales para ayudar a las organizaciones a competir en un entorno de cambios rápidos.

b. Amplíe las metas para lograr la excelencia

Las metas abiertas son muy ambiciosas, claras, atractivas e imaginativas y motivan a los empleados y generan excelencia. Las metas amplias permiten que las personas piensen de modo diferente, porque están tan alejadas de los niveles actuales que las personas no saben cómo llegar a ellas. Sin embargo, el mismo tiempo las metas se deben considerar viables, pues de lo contrario los empleados se van a sentir desanimados y desmotivados. Las metas amplias son muy importantes en la actualidad, porque las cosas se mueven con rapidez.

Una empresa que se enfoca en las mejoras graduales e incrementales de los productos, procesos o sistemas se quedará rezagada. Los administradores pueden usar las metas amplias para que sus empleados piensen de tal forma que surjan las innovaciones. Motorola recurrió a metas amplias para lograr el nivel de la calidad

Six Sigma que ahora se ha convertido en una norma para muchas empresas. Los administradores establecen primero la meta de un incremento de diez veces en la calidad durante un periodo de dos años. Después de alcanzar esta meta, la empresa establece una nueva meta amplia de una mejora de 100 por ciento en un periodo de cuatro años.

c. Dirija la planeación a los sucesos

En los entornos que cambian con rapidez, los administradores deben estar a tono con lo que sucede en el momento, en el lugar de concentrarse solo en las metas y los planes a largo plazo. La planeación con base a los sucesos, que responde a la realidad actual de lo que exigen el entorno y el mercado.

La planeación con base en los sucesos es un proceso secuencial continuo y no un documento de planeación. Es evolutiva e interactiva, y aprovecha los hechos impredecibles para cambiar a la empresa sea necesario con el fin de mejorar el desempeño. Esta planeación permite flexibilidad para adaptarse a las fuerzas del mercado u otras transformaciones en el entorno, en lugar de apegarse a un plan que ya no funciona.

Por ejemplo, Redix Internacional, una firma de desarrollo de software, tiene un plan a largo plazo para los artículos que desea incorporar al software. Pero el plan se modifica cuatro o cinco veces al año. Los cambios en la dirección se basan en los análisis semanales que el presidente Randall King sostiene con los gerentes clave de Redix, donde analizan las demandas de los clientes que indican la dirección de mercado.

d. Utilice los tableros de desempeño

Los individuos necesitan ver el progreso de los planes y medir su avance hacia el logro de las metas. Las empresas empezaron a utilizar tableros de desempeño como una forma que los directivos hicieran un seguimiento de la métrica del desempeño, como las ventas en relación con los objetivos, el número de productos en las órdenes de compra o el porcentaje de llamadas de servicio al cliente resueltas en periodos específicos. En la actualidad, los tableros han evolucionado hasta convertirse en sistemas que abarcan toda la organización y ayudan a alinear y rastrear las metas en toda la empresa. El verdadero poder de los tableros proviene de su manejo en toda la empresa, incluso en la planta de fabricación, de modo que todos

los empleados puedan ver el progreso hacia las metas, darse cuenta cuando las cosas no van bien y encontrar formas innovadoras de regresarlas a su curso para alcanzar las metas específicas.

En Emergency Medical Associates, un grupo médico que administra las salas de emergencia de hospitales en New York y Nueva Jersey, los tableros permiten al personal observar cuando se han logrado los niveles de rendimiento relacionados, por ejemplo, con los tiempos de espera de los pacientes en los hospitales. Algunos sistemas de tableros incorporan también software que permite a los usuarios construir escenarios hipotéticos para evaluar el impacto de las alternativas al perseguir las metas.

e. Organice fuerzas de tarea temporales

Una fuerza de tarea de planeación es un grupo temporal de gerentes y empleados que tienen la responsabilidad de desarrollar un plan estratégico. Muchas empresas actuales utilizan fuerzas de tarea interdepartamentales para ayudar a establecer las metas y hacer planes para lograrlas. A menudo la fuerza de tarea incluye también grupos de interés externos, como clientes, proveedores, socios estratégicos, inversionistas e incluso miembros de la comunidad. Las empresas modernas concentran en satisfacer las necesidades e intereses de todos los grupos de interés, de modo que los incluyen en la planeación y el establecimiento de metas. Leand Lease, una compañía australiana de servicios financieros y bienes raíces, abarca a varios grupos de interés, entre los que se incluyen miembros de la comunidad y clientes potenciales en el proceso de planeación de cada nuevo proyecto que lleva a cabo.

f. Reconocer que la planeación empieza y termina en el nivel superior

Los altos directivos crean una misión y una visión digna de los mejores esfuerzos de los empleados, que ofrece un marco de trabajo para la planeación y el establecimiento de metas. Aun cuando la planeación este descentralizada, los administradores deben mostrar su apoyo y compromiso al proceso de planeación. Asimismo, la alta gerencia acepta la responsabilidad cuando la planeación y el establecimiento de metas no son eficaces, el lugar de culpar a los empleados o administradores de nivel más bajo.

2.3 Definición de términos básicos

Administración del tiempo

La administración del tiempo está centrada en cómo organizar el tiempo para contribuir al desarrollo y rendimiento de la empresa, en este sentido la planificación del tiempo a nivel corporativo debe estar ligada estrechamente a los objetivos de la organización.

Urgente e importante

Urgente significa que necesita una atención inmediata, la importancia por otra parte tiene que ver con los resultados de nuestra gestión, si algo es importante realiza un aporte a nuestra meta de alta prioridad. Las actividades importantes son las que producen resultados deseados, cumplen con un valioso fin o logran un propósito significativo.

No urgente e importante

Se establecen y desarrolla los planes y actividades orientadas a disminuir las urgencias, es muy relevante la planificación porque evita el caos, reconoce nuevas oportunidades.

Urgente y no importante

Representan actividades cotidianas, inmediatas que requieren atención prioritaria pero que su resultado no es trascendental.

No urgente y no importante

Consisten en actividades triviales y agradables, pero por eso no menos necesarias para el buen desarrollo de las otras funciones fundamentales.

Desempeño laboral

El desempeño laboral es el rendimiento del trabajo realizado por un trabajador de la organización con respecto a sus labores organizacionales.

Habilidades y capacidades

Son el conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea dentro de la organización donde laboran.

Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas que laboran dentro de la misma organización.

Planeación

La planeación es la función consistente en establecer previsiones, con la intención de alcanzar los objetivos deseados, en lugar de limitarse solo a reaccionar ante los hechos o las situaciones que se vayan estableciendo. La planeación, más que la aplicación de una técnica, debería crear un estilo de dirección tendiente a evitar los problemas anticipándose a ellos, para no tener que ofrecer mucho más tiempo y esfuerzo a resolverlos.

Programación

Programar comprende determinar cuántos se han de ejecutar las actividades. La programación comprende asignación de recursos, entre ellos, e tiempo. Ante todo, programa sus actividades con flexibilidad necesaria para poder atender temas imprevistos pero interesantes.

Planes a largo plazo

Desde los planes a largo plazo se constituye otros objetivos intermedios; a la vez, para llegar estos, serán requeridas las actividades de corto plazo. Se constituye así una pirámide de objetivos que tiene su vértice y meta final en los objetivos a más largo plazo.

Normas para programar el tiempo

La programación del tiempo es la actividad que debe terminar por convertirse en diaria y habitual.

Esperas

La gente ocupada y con conciencia de su tiempo intenta por todos sus medios evadir las esferas. Adopte una actitud positiva. Esta espera tal vez le permita aprovechar un lugar confortable y le dará un tiempo libre, con el que no contaba. Relajase y utilícelo.

El escritorio

El ejecutivo se dedica fundamentalmente a procesar la información que le llega de manera continua, ya sea en documentos, o bien, verbalmente. Este proceso va acompañado, con frecuencia, de toma de decisiones y ocupa gran parte de nuestra jornada.

El secretario

El puesto de secretariado esta variado de modo rápido y profundo en lo que se refiere al contenido y al nivel de responsabilidad. El secretariado ha ido dejando de ser auxiliar poco cualificado que se ocupaba de funciones secundarias, para convertirse en un ayudante de nivel cada vez mayor; es un colaborador muy próximo, personal y confidencial, cuya capacidad y nivel no tienen más límites, en la práctica, que los que establezca el jefe.

Delegación

Llamamos delegar al hecho de encomendar a su subalterno, funciones que está realizando uno mismo. Muchas personas llaman delegación al hecho de asignar una tarea específica o una función a un miembro del equipo. Pero la delegación implica sesión a un subalterno de una función habitual del jefe.

Describa el desempeño actual

Describa con todo el detalle la conducta que hay que modificar; utilice para ello ejemplos específicos.

Describa el desempeño deseado

Explique al empleado exactamente como se espera que se desempeñe. Si el motivo del mal desempeño es la capacidad, sería muy adecuado enseñar y darle un curso de capacitación laboral. Si el trabajador conoce la manera adecuada, la causa puede ser que no se siente motivado. Si este es el caso, no es necesaria la demostración; basta con que describa el desempeño deseado y le diga al trabajador porque es muy resaltante que la realice de esa forma.

Formalice un compromiso de cambio

Cuando atraviere un problema de desempeño que se refiera a la capacidad, no necesita hacer que los trabadores se comprometan a cambiar, si parecen estar dispuestos hacerlo. No obstante, si defienden su manera de hacer las cosas y usted tiene la certeza de que esta no es tan buena, explíqueles por que su propuesta es mejor.

De seguimiento

Recuerde que algunos empleados solo hacen bien las tareas que los jefes supervisan, y no lo que se espera de ellos; por lo tanto, es preciso dar un buen seguimiento a su trabajo en conjunto para asegurarse de que se conducen como la empresa desea que lo hagan.

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

La administración del tiempo influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a. Lo urgente e importante influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.
- b. Lo no urgente e importante influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.
- c. Las habilidades y capacidades influyen en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.
- d. Las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

2.5 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p>Variable independiente: Administración del tiempo</p>	<p><i>Urgente e importante</i></p> <p><i>No urgente e importante</i></p> <p><i>Urgente y no importante</i></p> <p><i>No urgente y no importante</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis. - Problemas apremiantes. - Proyectos cuyas fechas vencen. - Prevención. - Construir relaciones. - Reconocer nuevas oportunidades. - Planeación. - Recreación. - Correos electrónicos. - Algunos informes. - Algunas reuniones. - Actividades populares. - Algunas cartas. - Algunas llamadas telefónicas. - Pérdidas de tiempo. - Actividades agradables.
<p>Variable dependiente: Desempeño laboral</p>	<p><i>Habilidades y capacidades</i></p> <p><i>Relaciones interpersonales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de los conocimientos. - Disciplina general que se manifiesta en el cumplimiento de sus obligaciones. - Niveles de conocimiento de las tareas. - Responsabilidad demostrada en sus labores. - Empatía. - Influencia que ejerce. - Liderazgo.



CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

La presente investigación tiene como tipo de diseño a la investigación no experimental, transversal, correlacional causal.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) señalan que la investigación de diseño no experimental se define como la investigación que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio.

Es transversal ya que se recolectó la información en un solo momento, en un tiempo único.

Es correlacional causal porque se estudió como las dimensiones de la variable independiente influye en la variable dependiente, siendo explicativo.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población está representada por 78 trabajadores administrativos del Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima.

3.2.2 Muestra

No se realizó el cálculo de la muestra porque la población es pequeña, pero significativa para realizar el estudio.

La muestra está representada por 78 trabajadores administrativos del Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta. La técnica es un conjunto de procedimientos organizado para recolectar datos correctos y que conlleva a medir las variables de estudio.

El instrumento utilizado fue un cuestionario. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son “administración del tiempo” y “desempeño laboral”. Se utilizó la escala de Likert.

Validación del cuestionario

La validez de constructo se obtuvo por medio de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que dio como resultado .705, lo que muestra un valor aceptable para la validez del cuestionario.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.705
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	773,657
	gl	253
	Sig.	,000

Confiabilidad del cuestionario

El análisis de confiabilidad se obtuvo por el método alfa de Cronbach y arrojó un valor significativo de 0,867.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.867	15

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se empleó el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias. Se utilizó el estadístico de Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman.

El software a emplear es el Statical Package for the Social Sciences - SPSS versión N° 24. Los resultados son presentados en tablas y figuras.



CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A. Datos generales

Tabla 1

Género de los trabajadores administrativos del Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	43	55,1
	Femenino	35	44,9
Total		78	100,0

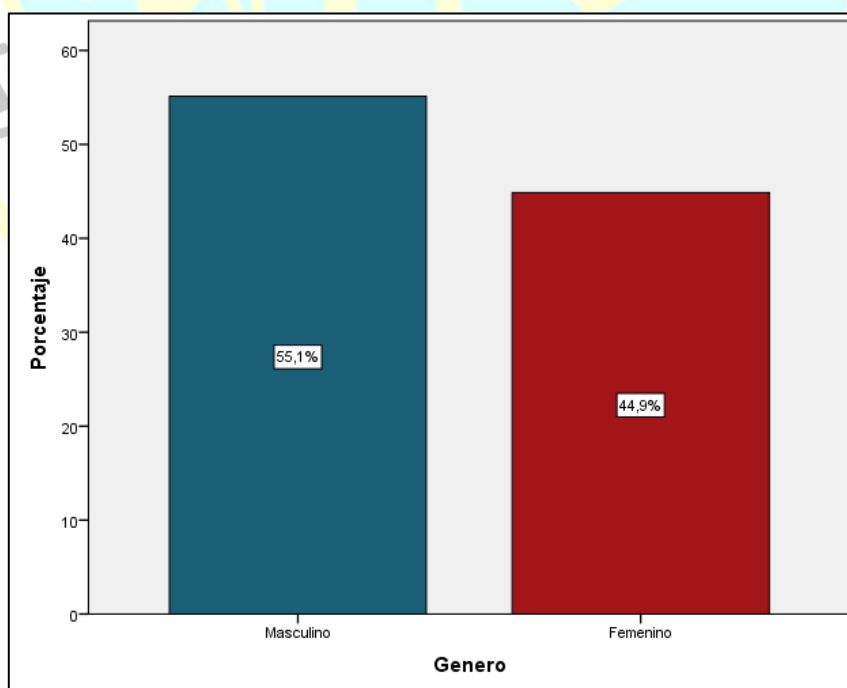


Figura 1. Género de los trabajadores administrativos del Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima.

Se observa en la Tabla 1 que el 55,1% de los trabajadores son del género masculino y el 44,9% son del género femenino.

Tabla 2
Edad de los trabajadores administrativos del Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Entre 25 años a 31 años	9	11,5
	Entre 32 años a 45 años	59	75,6
	Más de 45 años	10	12,8
	Total	78	100,0

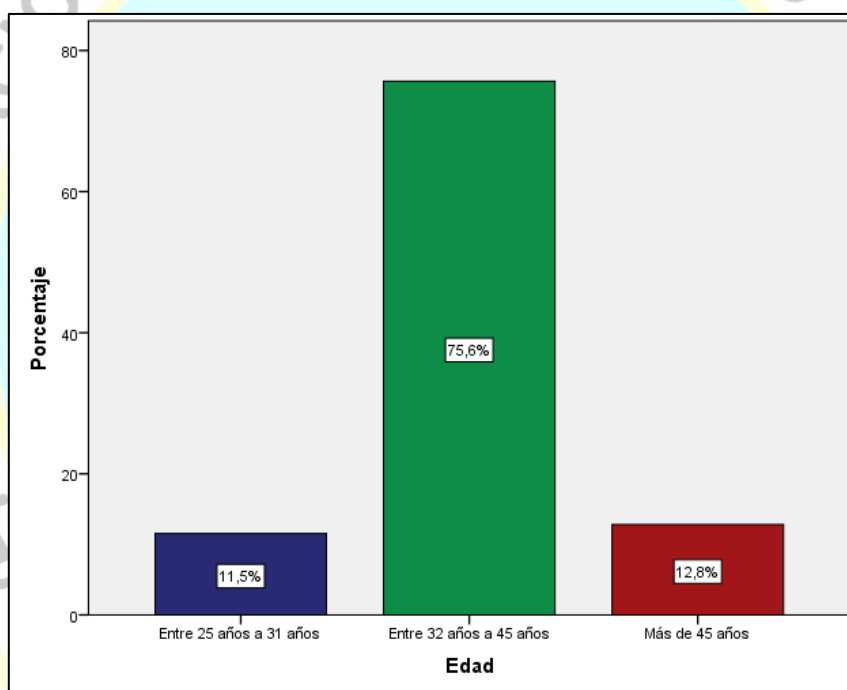


Figura 2. Edad de los trabajadores administrativos del Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima.

Se observa en la Tabla 2 que el 11,5% de los trabajadores tienen entre 25 años a 31 años, el 75,6% está entre 32 años a 45 años y el 12,8% tiene más de 45 años.

B. Resultados de la variable de “Administración de tiempo”

A continuación, se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados, que han sido obtenidos al ejecutar las encuestas a los trabajadores del Fondo Intangible Solidario de

Salud, Lima., con el fin de obtener una base sobre la cual emitir ciertos criterios que serán de utilidad para la verificación de la hipótesis planteada.

Tabla 3
Urgente e Importante

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1. ¿Considera que una crisis en su centro laboral es una actividad a realizar urgente e importante?	17	21,8	40	51,3	8	10,3	5	6,4	8	10,3
2. ¿Considera que los problemas apremiantes son actividades a solucionar de manera urgente e importante?	10	12,8	29	37,2	26	33,3	2	2,6	11	14,1
3. ¿Considera que los proyectos cuyas fechas vencen son cosas a solucionar de manera urgente e importante?	23	29,5	4	5,1	17	21,8	5	6,4	29	37,2

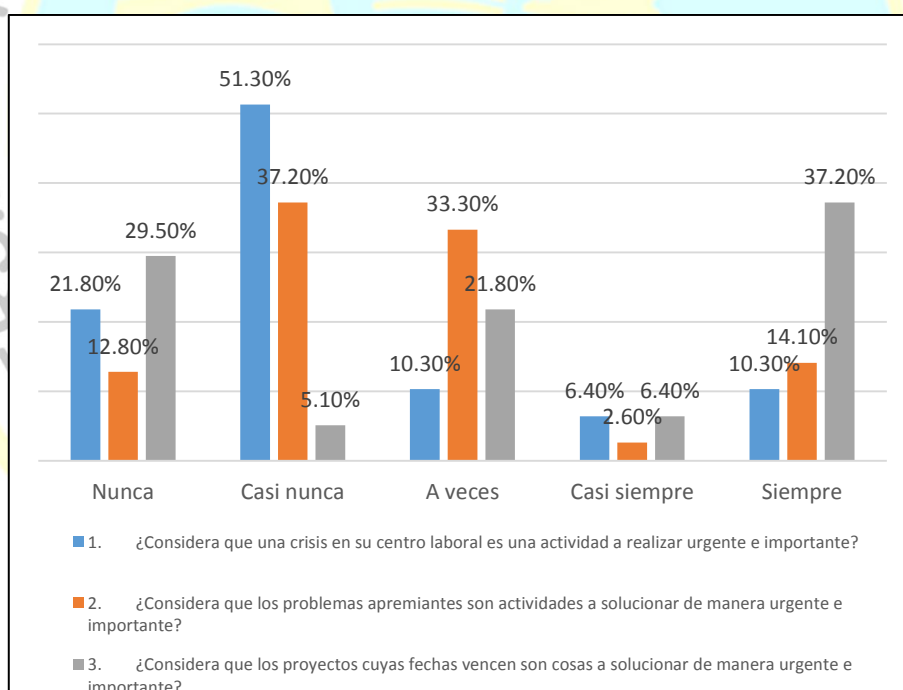


Figura 3. Urgente e Importante.

Se observa en la Tabla 3 que en aspectos de lo urgente e importante el 51,3% Considera que casi nunca una crisis en su centro laboral es una actividad a realizar urgente e importante y en el 37,2% determinaron que los problemas apremiantes casi nunca son actividades a solucionar de manera urgente e importante.

Tabla 4

No Urgente e Importante

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
4. ¿Considera que la prevención de errores es una actividad no urgente e importante?	26	33,3	37	47,4	10	12,8	2	2,6	3	3,8
5. ¿Considera que construir relaciones con los demás trabajadores es una actividad no urgente e importante?	38	48,7	21	26,9	14	17,9	4	5,1	1	1,3
6. ¿Considera que el reconocer nuevas oportunidades es una actividad no urgente e importante?	40	51,3	29	37,2	7	9,0	1	1,3	1	1,3
7. ¿Considera que la planeación es una actividad no urgente e importante?	36	46,2	24	30,8	12	15,4	5	6,4	1	1,3
8. ¿Considera que la recreación es una actividad no urgente e importante?	27	34,6	10	12,8	13	16,7	3	3,8	25	32,1

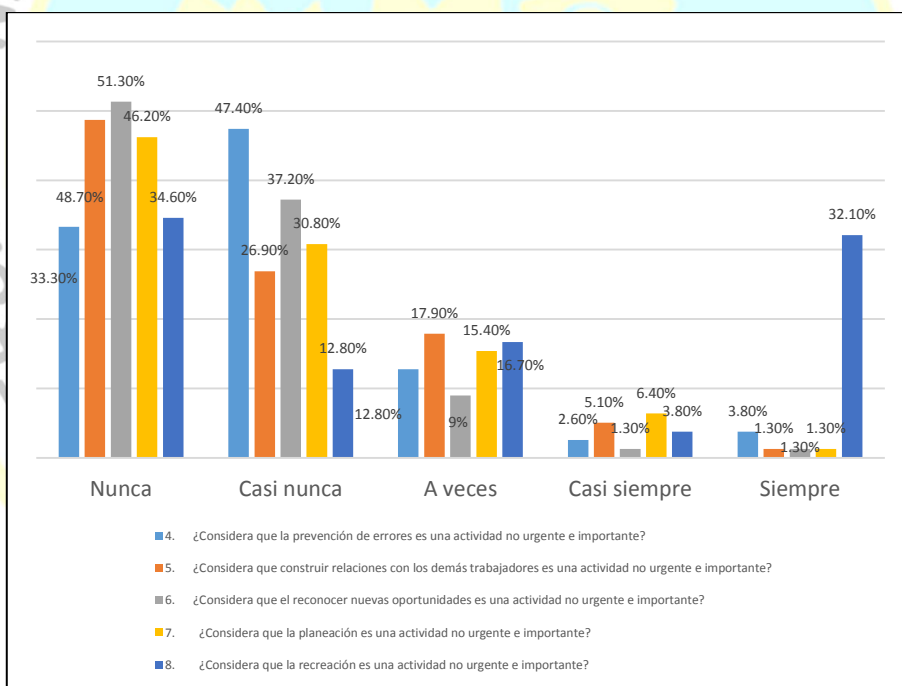


Figura 4. No Urgente e Importante.

Se observa en la Tabla 4 que en los aspectos no urgentes e importantes el 51,3% considera que nunca el reconocer nuevas oportunidades es una actividad no urgente e importante, en el caso del 48,7% considera que construir relaciones con los demás trabajadores nunca es una actividad no urgente e importante. Asimismo, el 46,2% considera que la planeación no es una actividad no urgente e importante.

C. Resultados de la variable “Desempeño laboral”

A continuación, se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados, que han sido obtenidos al ejecutar las encuestas a los trabajadores del Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, con el fin de obtener una base sobre la cual emitir ciertos criterios que serán de utilidad para la verificación de la hipótesis planteada.

Tabla 5
Habilidades y capacidades

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
9. ¿Aplicas tus conocimientos adquiridos en tus años de experiencia laboral al momento de realizar tus actividades laborales dentro de la institución?	34	43,6	6	7,7	10	12,8	18	23,1	10	12,8
10. ¿Cumples eficientemente con tus obligaciones laborales?	44	56,4	12	15,4	7	9,0	13	16,7	2	2,6
11. ¿Conoces perfectamente cómo desarrollar tus actividades laborales dentro de tu centro de trabajo?	39	50,0	3	3,8	28	35,9	3	3,8	5	6,4
12. ¿Demuestras responsabilidad al realizar tu trabajo?	40	51,3	25	32,1	6	7,7	0	0,0	7	9,0

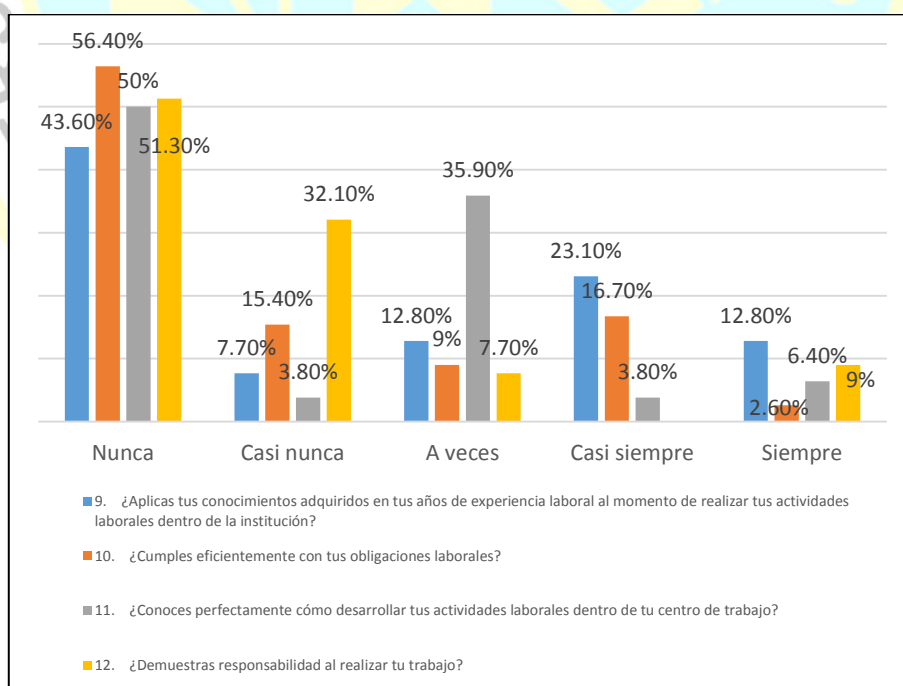


Figura 5. Habilidades y capacidades.

Se observa en la Tabla 5 que dentro de las habilidades y capacidades del trabajador el 56,4% manifestó que no cumple eficientemente con sus obligaciones laborales, en el caso del 51,3% no demuestra responsabilidad al realizar tu trabajo. Finalmente, el 50% manifestó que no conoces perfectamente cómo desarrollar sus actividades laborales dentro de tu centro de trabajo.

Tabla 6
Relaciones interpersonales

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
13. ¿Sientes empatía por tus compañeros de trabajo?	60	76,9	0	0,0	10	12,8	6	7,7	2	2,6
14. ¿Ejerces influencia en los demás trabajadores, con el fin de realizar o comenzar cosas positivas en la institución?	34	43,6	25	32,1	10	12,8	1	1,3	8	10,3
15. ¿Demuestras tener habilidades de líder?	37	47,4	3	3,8	16	20,5	20	25,6	2	2,6

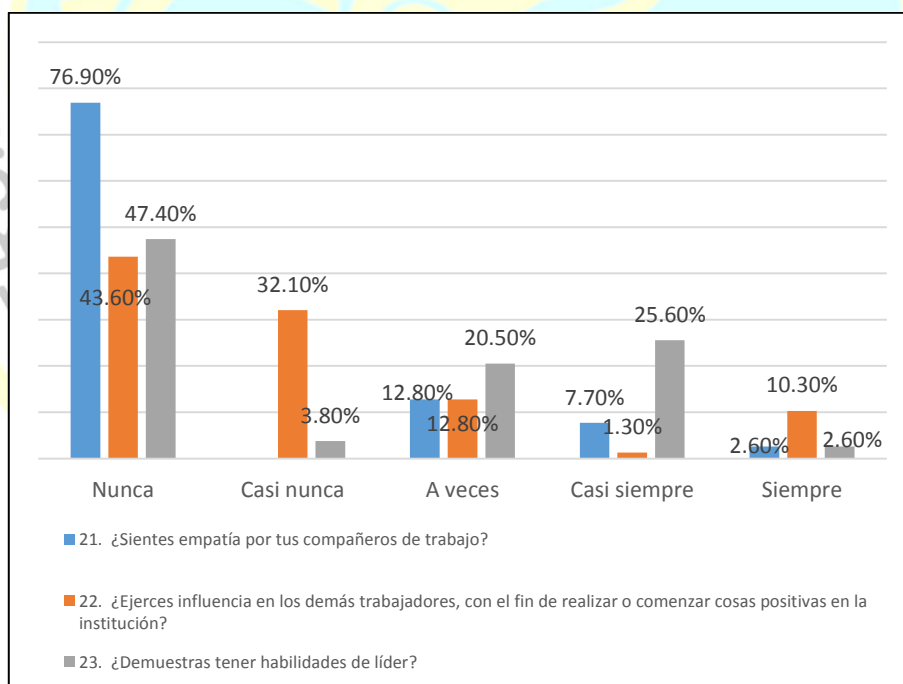


Figura 6. Relaciones interpersonales.

Se observa en la Tabla 6 que en las relaciones interpersonales el 76,9% de los trabajadores manifestaron que no sienten empatía por sus compañeros de trabajo y en el caso del 47,4% manifestaron que no demuestran tener habilidades de líder.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Ho: La administración del tiempo no influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

Ha: La administración del tiempo influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

Tabla 7

Correlación de Pearson entre la administración de tiempo y el desempeño laboral

		Administración del tiempo	Desempeño laboral
Administración del tiempo	Correlación de Pearson	1	,764**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	78	78
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,764**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	78	78

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

Se observa en la Tabla 7 que con un nivel de significancia del $p = 0,000 < 0,05$ y una correlación positiva fuerte $r = 0,764$ que la administración del tiempo influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

Hipótesis Especifico 1

Ho: Lo urgente e importante no influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

Ha: Lo urgente e importante influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

Tabla 8

Correlación de Pearson entre la administración de tiempo en lo urgente e importante y el desempeño laboral

		Urgente e importante	Desempeño laboral
Urgente e importante	Correlación de Pearson	1	,770**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	78	78
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,770**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	78	78

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

Se observa en la Tabla 8 que Con un nivel de significancia $p = 0,000$ y una correlación fuerte positiva $r = 0,770$ se demuestra que lo urgente e importante influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

Hipótesis Especifico 2

Ho: Lo no urgente e importante no influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

Ha: Lo no urgente e importante influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

Tabla 9

Correlación de Pearson entre la administración de tiempo en lo no urgente e importante y el desempeño laboral

		No urgente e importante	Desempeño laboral
No urgente e importante	Correlación de Pearson	1	,656**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	78	78
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,656**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	78	78

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

Se observa en la Tabla 9 que con un nivel de significancia $p = 0,000$ y una correlación fuerte positiva $r = 0,656$ se demuestra que lo no urgente e importante influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

Hipótesis Especifico 3

Ho: Las habilidades y capacidades no influyen en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

Ha: Las habilidades y capacidades influyen en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

Tabla 10

Correlación de Pearson entre las habilidades y capacidades en el desempeño laboral

		Habilidades y capacidades	Desempeño laboral
Habilidades y capacidades	Correlación de Pearson	1	,822**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	78	78
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,822**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	78	78

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

Se observa en la Tabla 10 que con un nivel de significancia $p = 0,000$ y una correlación fuerte positiva $r = 0,822$ se demuestra que Las habilidades y capacidades influyen en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

Hipótesis Especifico 4

Ho: Las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

Ha: Las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

Tabla 11

Correlación de Pearson entre las relaciones interpersonales en el desempeño laboral

		Relaciones interpersonales	Desempeño laboral
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	1	,669**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	78	78
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,669**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	78	78

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

Se observa en la Tabla 11 que con un nivel de significancia $p = 0,000$ y una correlación fuerte positiva $r = 0,669$ se demuestra que las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Fondo Intangible Solidario de Salud es una institución que debe hacer frente a una realidad donde su entorno es un ámbito competitivo y en su necesidad de cubrir más casos que necesitan de su apoyo y también el continuar teniendo su estándar en el servicio que otorga. Los encargados de administrar la institución podrían apoyarse en mecanismos que ayuden al desarrollo y buscar alternativas que favorezcan el adaptar el tiempo, un punto a tomar es el diferenciar entre circunstancias de importancia y circunstancias urgentes. A fin de fomentar políticas estratégicas que asistan al personal como manejar el estrés y el tiempo, para que puedan cubrir el mayor número de casos de enfermedades que necesitan ser atendidas según las prioridades del caso. Los directivos del Fondo Intangible Solidario de Salud han detectado algunas fragilidades operacionales que deben ser corregidas, por lo que primero deberán localizar las deficiencias y proponer los instrumentos que sean necesarios para instaurar técnicas que sirvan de apoyo a la administración y a la regulación del tiempo con la finalidad de aumentar el rendimiento en el desempeño de sus labores de los trabajadores de la institución y por consecuencia los trabajadores mejorarán su salud mental y física. La administración de tiempo sumado al estrés que éste y otras causas ocasionan en el individuo es una situación crítica a la que se enfrentan los directivos y es la que menos importancia se le da. Considerando los distintos factores internos y externos que ocasionan estrés en los trabajadores de la institución los directivos se deben preocupar en tatar de que disminuya la presión psicológica, fisiológica y las interpersonales que en muchos casos retardan y complican que los trabajadores terminen sus labores diarias en su centro de labores y en algunos casos ocasionan desgaste en el trabajador.

Cuando nos referimos a tiempo hacemos referencia a la capacidad física que nos permite acceder a medir la permanencia de las cosas que se encuentran sometidas a cambios. El tiempo se personifica en una sucesión continua de momentos, su escala de medida

conocida es en horas, minutos y segundo. El tiempo es un bien que no se almacena, no se reemplaza, tampoco se puede sustituir y nunca dejamos de consumirlo, tomando en cuenta esto se hace necesario una buena administración de nuestro tiempo.

La administración del tiempo es la referencia que se hace a la distribución y control del tiempo que tenemos disponible para lograr nuestras metas de una manera eficiente. Si podemos tener control de nuestro tiempo podremos conservar una armonía entre las responsabilidades laborales y las personales. Similarmente (Martínez, 2015) en su tesis titulada “La gestión del tiempo” menciona que saber gestionar adecuadamente el tiempo es una competencia que debe adquirirse y/o mejorar un directivo para poder cumplir todos los objetivos fijados, delegar correctamente ciertas tareas, orientar y organizar a los colaboradores, entre otras cosas.

Una mala administración del tiempo por parte de los trabajadores del Fondo Intangible Solidario de Salud es una debilidad que han presentado un gran número de trabajadores de la institución lo cual ha tenido como consecuencia que casi un poco más del 50% es decir el 51,3% considero que una crisis en su centro laboral no es una actividad a realizar urgente e importante, el motivo es que su trabajo se volvió una obligación y lo realizan sin entusiasmo. En el caso del otro 51,3% considera que el reconocer nuevas oportunidades no es una actividad no urgente e importante a causa que presentan cansancio psicológico que se ve reflejado en malestares físicos; además de falta de creatividad y sus labores se vuelven mecanizadas; se encuentra en una situación de frustración; los estados de ánimo se alteran con facilidad lo que ocasiona una mala relación laboral con sus compañeros.

Cuando hacemos referencia al desempeño no referimos a los comportamientos que se percibe en los trabajadores cuando desarrollan sus labores dentro del centro de trabajo acorde a los cargos que ocupan y que son de importancia para el logro de las metas de la institución. (Meléndez, 2015) En su tesis titulada “Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el periodo 2013-2014” menciona que las empresas se ha tomado muy en serio los estándares de calidad, es decir contar con un personal capacitado, más exigencia en el puesto de trabajo, mayor productividad, entre otros, sin embargo las entidades deben dar reciprocidad, los directivos deben tomar cartas en los asuntos, esto hará que se conserve lo más valioso de sus recursos como es el factor humano, puesto que es el motor de la empresa y por tanto debe poseer condiciones óptimas en su desempeño laboral.

El desempeño laboral es donde el trabajador muestra sus competencias laborales logradas, y éstas se enmarcan en un procedimiento de experiencias, habilidades, actitudes, sentimientos, características personales, motivaciones y valores que serán de un apoyo importante para lograr los resultados esperados en beneficio de la institución. Las debilidades que se presentan en el trabajador es que el 56,4% presenta un bajo desempeño laboral esto se ve reflejado en una falta de cumplimiento con las metas trazadas, el trabajo se acumula y ocasiona retraso en la resolución de los problemas de los usuarios del Fondo Intangible Solidario de Salud, refleja una mala administración de su tiempo dentro de su centro de labores.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Con un nivel de significancia $p = 0,000$ y una correlación fuerte positiva $r = 0,770$ se demuestra que lo urgente e importante influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017. Es decir que a medida que la distribución y control del tiempo permita de una manera eficiente que los proyectos cuyas fechas vencen son cosas a solucionar de manera urgente e importante por parte personal, entonces se lograra resultados esperados en beneficio de la institución.

Con un nivel de significancia $p = 0,000$ y una correlación fuerte positiva $r = 0,656$ se demuestra que lo no urgente e importante influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017. Es decir que a medida que la distribución y control del tiempo permita de una manera eficiente el reconocer nuevas oportunidades de manera no urgente pero importante por parte personal, entonces se lograra resultados esperados en beneficio de la institución.

Con un nivel de significancia $p = 0,000$ y una correlación fuerte positiva $r = 0,822$ se demuestra que Las habilidades y capacidades influyen en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017. Es decir que a medida que el trabajador muestre sus competencias laborales basados en sus habilidades, adquiridos en sus años de experiencia laboral al momento de realizar sus actividades laborales dentro de la institución entonces se lograra resultados esperados en beneficio de la institución.

Con un nivel de significancia $p = 0,000$ y una correlación fuerte positiva $r = 0,669$ se demuestra que las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017. Es decir que a medida que el trabajador muestre sus competencias laborales basados en sus características personales, motivaciones y valores, adquiridos en sus años de experiencia laboral al momento de realizar sus actividades laborales dentro de la institución entonces se lograra resultados esperados en beneficio de la institución.

Lo que concluye

Con un nivel de significancia del $p = 0,000 < 0,05$ y una correlación positiva fuerte $r = 0,764$ que la administración del tiempo influye en el desempeño laboral del personal administrativo, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima, 2017.

6.2 Recomendaciones

Realizar talleres que ayuden a un mejor manejo del tiempo en primer momento a la plana directiva y posteriormente al personal administrativo que permitan considerar que una crisis en su centro laboral es una actividad a realizar urgente e importante. Y de esta manera cumplir eficientemente con sus obligaciones laborales.

Realizar talleres que ayuden a un mejor manejo del tiempo en primer momento a la plana directiva y posteriormente al personal administrativo que permitan reconocer que las nuevas oportunidades son actividades no urgentes pero importantes. Y de esta manera cumplir eficientemente con sus obligaciones laborales.

Realizar evaluaciones periódicas en primer momento a la plana directiva y posteriormente al personal administrativo que permitan evidenciar los conocimientos adquiridos en los años de experiencia laboral al momento de realizar sus actividades laborales dentro de la institución. Y de esta manera cumplir eficientemente con sus obligaciones laborales.

Realizar evaluaciones periódicas en primer momento a la plana directiva y posteriormente al personal administrativo que permitan evidenciar quien ejerce influencia en los demás trabajadores, con el fin de realizar o comenzar cosas positivas en la institución. Y de esta manera cumplir eficientemente con sus obligaciones laborales.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas* (4 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos aplicaciones*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México D.F., México: Cengage.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y otras organizaciones* (9 ed.). México D.F., México: Cengage.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México D.F., México: Cengage Learning Editores.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (4 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos* (11 ed.). México D.F., México: Cengage.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades Directivas* (2 ed.). México D.F., México: Pearson.
- Lussier, R., & Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2 ed.). México D.F., México: Thomson.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Thomson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estatégica. Teoría y casos* (18 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.). México D.F., México: Pearson.

7.2 Fuentes electrónicas

Catanese, C. (2009). *Administración eficaz del tiempo en una empresa de publicidad para exteriores*. Universidad Simón Bolívar. Lima: USB. Obtenido de <http://159.90.80.55/tesis/000149847.pdf>

Coello, V. (2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de Americam Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Coecel (CLARO)*. Universidad de Guayaquil. Guayaquil: UDG. Obtenido de <http://studylib.es/doc/3589547/tesis-condiciones-laborales-que-afectan-el-desempe%C3%B1o-labo...>

Díaz, I., & Gavira, K. (2013). *Estrés laboral y su relación con el desempeño profesional en el personal de enfermería del Hospital II-2 Tarapoto. Abril-Julio 2013*. Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto: UNSM. Recuperado el 4 de julio de 2017, de http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/bitstream/11458/517/1/Ivonne%20del%20Pilar%20D%C3%ADaz%20Re%C3%A1tegui_Karin%20Issenia%20Gavaria%20Torres.pdf

Martínez, J. (2015). *La Gestión del Tiempo*. Universidad de La Laguna. Laguna: Riull. Recuperado el 6 de setiembre de 2017, de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1329/LA%20GESTION%20EL%20TIEMPO.pdf;sequence=1>

Meléndez, R. (2015). *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del Ministerio de Finanzas, en el período 2013 - 2014*. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito: UTE. Recuperado el 4 de julio de 2017, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12805/1/59269_1.pdf

Reynaga, Y. (2015). *Motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015*. Universidad Nacional José

María Arguedas. Andahuaylas: Repositorio Digital. Recuperado el 4 de julio de 2017, de http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/245/Yolanda_Reynaga_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Universidad Rafael Landívar. Ciudad de Guatemala: URL. Recuperado el 4 de julio de 2017, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>



ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y DESEMPEÑO LABORAL

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre la Administración del tiempo y el Desempeño laboral del personal administrativo del Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO					
DIMENSIÓN: URGENTE E IMPORTANTE					
1. ¿Considera que una crisis en su centro laboral es una actividad a realizar urgente e importante?					
2. ¿Considera que los problemas apremiantes son					

actividades a solucionar de manera urgente e importante?					
3. ¿Considera que los proyectos cuyas fechas vencen son cosas a solucionar de manera urgente e importante?					
DIMENSIÓN: NO URGENTE E IMPORTANTE					
4. ¿Considera que la prevención de errores es una actividad no urgente e importante?					
5. ¿Considera que construir relaciones con los demás trabajadores es una actividad no urgente e importante?					
6. ¿Considera que el reconocer nuevas oportunidades es una actividad no urgente e importante?					
7. ¿Considera que la planeación es una actividad no urgente e importante?					
8. ¿Considera que la recreación es una actividad no urgente e importante?					
DIMENSIÓN: URGENTE Y NO IMPORTANTE					
9. ¿Considera el enviar correos electrónicos por temas laborales es una actividad urgente y no importante?					
10. ¿Considera que el realizar algunos informes es una actividad urgente y no importante?					
11. ¿Considera que el asistir a algunas reuniones es una actividad urgente y no importante?					
12. ¿Considera que las actividades populares dentro de la institución son actividades urgentes y no importantes?					
DIMENSIÓN: NO URGENTE Y NO IMPORTANTE					
13. ¿Considera que el realizar algunas cartas laborales es una actividad no urgente y no importante?					
14. ¿Considera que el realizar algunas llamadas telefónicas laborales es una actividad no urgente y no importante?					

15. ¿Considera que la pérdida de tiempo en su centro laboral es una actividad no urgente y no importante?					
16. ¿Considera que las actividades agradables en su centro laboral son actividades no urgentes y no importantes?					
DESEMPEÑO LABORAL					
DIMENSIÓN: HABILIDADES Y CAPACIDADES					
17. ¿Aplicas tus conocimientos adquiridos en tus años de experiencia laboral al momento de realizar tus actividades laborales dentro de la institución?					
18. ¿Cumples eficientemente con tus obligaciones laborales?					
19. ¿Conoces perfectamente cómo desarrollar tus actividades laborales dentro de tu centro de trabajo?					
20. ¿Demuestras responsabilidad al realizar tu trabajo?					
DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES					
21. ¿Sientes empatía por tus compañeros de trabajo?					
22. ¿Ejerces influencia en los demás trabajadores, con el fin de realizar o comenzar cosas positivas en la institución?					
23. ¿Demuestras tener habilidades de líder?					

Mg. Daniel Alberto Valenzuela Narváez
ASESOR

Dr. Manuel Patroni Bazalar
PRESIDENTE

Mg. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera
SECRETARIO

Mg. Felix Caro Soto
VOCAL

