



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS
ADMINISTRATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
MARANURA, AÑO 2019

Tesis presentada por:

Br. Rijkar Eslin Segovia Casafranca

Br. Henry Alvarez Figueroa

Para optar al Título Profesional de
Licenciado en Administración.

Asesor:

Dr. José Francisco Arroyo Polanco.

CUSCO – PERÚ

2022



Presentación

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco. Dando cumplimiento a las disposiciones dispuestas por nuestra prestigiosa Universidad presentamos a vuestra consideración la Tesis **“DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARANURA, AÑO 2019”** con el asesoramiento Dr. José Francisco Arroyo Polanco. Esperando que la Tesis cumpla con los requerimientos que se estipula en el Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UAC, y que sea de su aceptación y sirva para lograr optar nuestro Título Profesional de Licenciado en Administración.

Rijkar Eslin.Segovia Casafranca

Henry Alvarez Figueroa



DEDICATORIA

A Dios por llenarme de bendiciones y mantener a mi familia unida y con buena salud, asimismo a mis padres por el apoyo incondicional, también a mis hermanos y amigos.

Rijkar.

A Dios por encima de todas las cosas, a mis padres por sus consejos y apoyo en todo momento de mi vida, a mis hermanos por sus consejos y a mis amigos que fueron pieza clave para seguir adelante.

Henry.



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestra casa de estudios la Universidad Andina del Cusco, que nos brindó buena calidad de servicio como también docentes de calidad; asimismo agradecemos a nuestros docentes de la Escuela Profesional de Administración de la Filial de Quillabamba por habernos transmitido mucho de sus experiencias y el profesionalismo que se debe impartir. Finalmente agradecemos a nuestro asesor el Mgt. José Francisco Arroyo Polanco, por su apoyo constante.

Rijkar y Henry



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo describir el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019. El Método de Investigación es de tipo básica, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo; el tipo de muestra fue de 108 trabajadores, elegidos con un muestreo probabilístico, se utilizó la encuesta como técnica y el instrumento como cuestionario. Los resultados de la investigación indicaron que el desempeño laboral tiene un promedio de 2.07 siendo de nivel medio, en cuanto a la dimensión iniciativa tuvo el promedio de 1.99 con nivel medio, seguidamente con la dimensión cumplimiento de funciones tuvo un promedio de 2.14 con un nivel medio, asimismo la dimensión resultado laboral tuvo un promedio de 2.08 de nivel medio y finalmente la dimensión mejora de la atención con un promedio de 2.08 siendo de nivel medio.

Palabra clave: Desempeño laboral, iniciativa, cumplimiento de funciones, resultados laborales, atención al cliente.



ABSTRACT

The purpose of this research work is to describe the work performance of administrative public servants in the District Municipality of Maranura, year 2019. The Research Method is of a basic type, with a quantitative approach, non-experimental design and descriptive scope; the sample type was 108 workers, chosen with a probabilistic sampling, the survey was used as a technique and the instrument as a questionnaire. The results of the investigation indicated that the work performance has an average of 2.07 being of medium level, in relation to the initiative dimension it had the average of 1.99 with medium level, then with the dimension of fulfillment of functions it had an average of 2.14 with a level In the same way, the work result dimension had an average of 2.08 of medium level and finally the dimension of improvement of care with an average of 2.08 being of medium level.

Keyword: Labor performance, initiative, fulfillment of duties, work results, customer service.



ÍNDICE GENERAL

Presentación.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.	iv
Resumen.	v
Abstract.....	vi

CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación de problemas.....	4
1.2.1. Problema general.	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Objetivos de investigación.....	5
1.3.1. Objetivo general.	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4. Justificación de la investigación.	5
1.4.1. Relevancia social.	5
1.4.2. Implicancias prácticas.....	6
1.4.3. Valor teórico.	6
1.4.4. Utilidad metodológica.	7
1.4.5. Viabilidad.	7
1.5. Delimitación del estudio.	7
1.5.1. Delimitación espacial.	7
1.5.2. Delimitación Temporal.....	7
1.5.3. Delimitación conceptual.	8



CAPÍTULO SEGUNDO

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de la investigación.....	9
2.1.1.	Antecedentes internacionales.....	9
2.1.2.	Antecedentes nacionales.....	11
2.1.3.	Antecedentes locales.....	12
2.2.	Base legal.....	16
2.2.1.	Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público – Decreto Legislativo N° 276.....	16
2.2.2.	Norma de capacitación y rendimiento para el sector público – Decreto Legislativo N° 1025.....	17
2.2.3.	Directiva sobre la evaluación del desempeño laboral – Plan 11857.....	18
2.3.	Bases teóricas.....	19
2.3.1.	La administración de talento humano.....	19
2.3.2.	Objetivos de la administración de talento humano.....	20
2.3.3.	Definición de talento humano.....	20
2.3.4.	Definición de desempeño.....	21
2.3.5.	Definición de desempeño laboral.....	22
2.3.6.	Desempeño laboral individual.....	24
2.3.7.	Administración del desempeño.....	26
2.3.8.	Desempeño para alcanzar metas.....	26
2.3.9.	Desempeño como administradores.....	27
2.3.10.	Factores que influyen en el desempeño laboral.....	27
2.3.11.	Características de desempeño laboral.....	30
2.3.12.	Dimensiones del desempeño laboral.....	32
2.3.13.	Elementos del desempeño laboral.....	35



2.3.14. Medición del desempeño laboral.....	36
2.4. Marco conceptual.....	37
2.5. Formulación de las hipótesis.....	40
2.6. Variables	40
2.6.1. Variables.....	40
2.6.2. Conceptualización de las variables.....	40
2.6.3. Operacionalización de variables.....	41

CAPÍTULO TERCERO

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.....	42
3.2. Enfoque de investigación.....	42
3.3. Diseño de la investigación.	42
3.4. Alcance del estudio.....	42
3.5. Población y muestra de la investigación.....	43
3.5.1. Población.	43
3.5.2. Muestra	43
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	44
3.6.1. Técnicas.....	44
3.6.2. Instrumentos.....	44
3.7. Procesamiento de datos.....	44

CAPÍTULO CUARTO

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Baremación y confiabilidad del instrumento.....	45
4.2. Describir la dimensión iniciativa de la variable desempeño laboral en los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.	48



4.2.1.	Dimensión iniciativa.....	48
4.2.2.	Distribución de la muestra por indicadores de la dimensión iniciativa.....	51
4.3.	Describir la dimensión cumplimiento de funciones de la variable desempeño laboral en los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.	56
4.3.1.	Dimensión: Cumplimiento de funciones.	56
4.3.2.	Distribución de la muestra según indicadores de la dimensión cumplimiento de funciones.....	59
4.4.	Describir la dimensión resultado laboral de la variable desempeño laboral en los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.	65
4.4.1.	Dimensión Resultado Laboral.	65
4.4.2.	Distribución de la muestra según indicadores de la dimensión resultado laboral.	68
4.5.	Describir la dimensión mejora de la atención de la variable desempeño laboral en los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.	74
4.5.1.	Dimensión: Mejora de la atención.....	74
4.5.2.	Distribución de la muestra según indicadores de la dimensión mejora de la atención.	77
4.6.	Describir el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.....	81

CAPÍTULO QUINTO

DISCUSIÓN

5.1.	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.	84
5.2.	Limitaciones del estudio.	85
5.3.	Comparación crítica con la literatura existente.....	86



CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXOS.....	93



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	41
Tabla 2 Distribución de los ítems del cuestionario.	45
Tabla 3 Baremación y escala de interpretación de la variable desempeño laboral.	46
Tabla 4 Prueba de confiabilidad del instrumento con el Alfa de Cronbach.....	47
Tabla 5 Distribución de la muestra según la dimensión iniciativa.....	48
Tabla 6 Comparación promedio de la dimensión iniciativa.....	50
Tabla 7 Distribución de la muestra según el indicador adaptabilidad.....	51
Tabla 8 Distribución de la muestra según el indicador creatividad.....	53
Tabla 9 Distribución de la muestra según el indicador conducta.....	55
Tabla 10 Distribución de muestra según la dimensión cumplimiento de funciones.	56
Tabla 11 Comparación promedio la dimensión cumplimiento de funciones.....	58
Tabla 12 Distribución de la muestra según el indicador puesto laboral,.....	59
Tabla 13 Distribución de la muestra según el indicador perfeccionamiento.....	61
Tabla 14 Distribución de la muestra según el indicador condiciones laborales.....	63
Tabla 15 Distribución de muestra según la dimensión resultado laboral.....	65
Tabla 16 Comparación promedio de la dimensión resultado laboral.....	67
Tabla 17 Distribución de la muestra según el indicador productividad.....	68
Tabla 18 Distribución de la muestra según el indicador trabajo en equipo.....	70
Tabla 19 Distribución de la muestra según el indicador competencia.....	72
Tabla 20 Distribución de muestra según la dimensión mejora de la atención.....	74
Tabla 21 Comparación promedio de la dimensión mejora de la atención.....	76
Tabla 22 Distribución de la muestra según el indicador eficiencia.....	77
Tabla 23 Distribución de la muestra según el indicador motivación.....	78
Tabla 24 Distribución de la muestra según el indicador capacitación.....	79
Tabla 25 Distribución de muestra según la variable desempeño laboral.....	81
Tabla 26 Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral.....	83



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 El marco heurístico del desempeño laboral individual.	25
Figura 2 Distribución de la muestra según la dimensión iniciativa.....	48
Figura 3 Comparación promedio de la dimensión iniciativa.....	50
Figura 4 Distribución de la muestra según el indicador adaptabilidad.....	51
Figura 5 Distribución de la muestra según el indicador creatividad.	53
Figura 6 Distribución de la muestra según el indicador conducta.....	55
Figura 7 Distribución de la muestra según la dimensión cumplimiento de funciones...56	
Figura 8 Comparación promedio la dimensión cumplimiento de funciones.....	58
Figura 9 Distribución de la muestra según el indicador puesto laboral.....	59
Figura 10 Distribución de la muestra según el indicador perfeccionamiento.	61
Figura 11 Distribución de la muestra según el indicador condiciones laborales.....	63
Figura 12 Distribución de la muestra según la dimensión resultado laboral.....	65
Figura 13 Comparación promedio de la dimensión resultado laboral.....	67
Figura 14 Distribución de la muestra según el indicador productividad.....	68
Figura 15 Distribución de la muestra según el indicador trabajo en equipo.	70
Figura 16 Distribución de la muestra según el indicador competencia.....	72
Figura 17 Distribución de la muestra según la dimensión mejora de la atención.	74
Figura 18 Comparación promedio de la dimensión mejora de la atención.	76
Figura 19 Distribución de la muestra según el indicador eficiencia.....	77
Figura 20 Distribución de la muestra según el indicador motivación.....	78
Figura 21 Distribución de la muestra según el indicador capacitación.....	79
Figura 22 Distribución de la muestra según la variable desempeño laboral.	81
Figura 23 Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral.	83



CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

En la actualidad el desempeño laboral, se ha vuelto una herramienta necesaria para cualquier tipo de organización, logrando determinar la actuación de cada individuo, en relación a su aportación en cada organización. Es así que la evaluación de desempeño laboral a nivel mundial se ha vuelto un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia de los individuos llevan a cabo en sus actividades y responsabilidades; por lo que la organización internacional ISO, ha publicado en 2012 la norma ISO 10667: 2012, procedimientos y métodos para la evaluación de personas entornos laborales y contextos organizacionales, sirviendo como guía para las buenas prácticas en la evaluación de personas en su ámbito laboral; viéndose así para toda organización una herramienta necesaria, eficaz y eficiente. (Asociación Española para la Calidad, 2018).

En este particular caso a nivel nacional el desempeño laboral es primordial para lograr altos niveles de eficiencia y eficacia dentro de cualquier entidad, siendo factor importante para lograr los objetivos o metas. Es así también que no es raro para ninguna entidad pública o privada, quiera conocer las causas y efectos que pueden originar el buen desempeño de los trabajadores. Sabiendo que existen considerables trabajos de investigación y artículos científicos sobre este tema tan destacado y a la vez muy poco tomado en cuenta, siendo considerado como algo secundario o irrelevante.



Cabe mencionar que el desempeño laboral mide las habilidades, técnicas básicas para poder desempeñar una labor en particular, el sistema de la evaluación del desempeño laboral es muy trascendente ya que se puede identificar los problemas para dar una solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal dentro de una entidad, y sobre todo conocer el potencial de cada individuo como una ventaja competitiva.

En el desempeño laboral, no solo se medirá el rendimiento del individuo, sino que esta herramienta ayudara a mejorar los resultados de los recursos humanos de la entidad, sabiendo que el capital humano es un activo estratégico que se encuentra en cada individuo con su potencial; sin embargo, el mismo conocimiento se encuentra en la misma entidad; los conocimientos, las habilidades y sobre todo la actitud son gran potencial para alcanzar las metas propuestas.

El desempeño laboral depende significativamente de la motivación, de la percepción de sus compañeros de labores y de la delimitación entre la valoración del desempeño por parte del supervisor. En relación al trabajador como un factor personal o individual, se toma en cuenta el grado de involucramiento con la institución, tomando en cuenta su iniciativa que supone la predisposición para mejorar y dar ideas en el trabajo a través de la creatividad y de la conducta que desempeña dentro de la municipalidad distrital de Maranura.

En cuanto, al cumplimiento de funciones los servidores públicos tienen que cumplir con la reglamentación, y organización, teniendo como responsabilidad su cumplimiento con su puesto laboral.

Los resultados laborales, también se suman como parte de la medición de la variable desempeño laboral del servidor público, el cual en ocasiones alcanza los resultados totales, ya que su productividad en ocasiones no es la esperada al igual que el trabajo en equipo, sin embargo son altamente competitivos al momento de desarrollar algunas labores como parte de su función.



Y la mejora de la atención, de los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Maranura constantemente son cuestionados ya que no se maneja acciones estratégicas en la institución que les pueda permitir concretar el logro de sus objetivos en cuanto a la atención de la ciudadanía se trata, por falta de capacitación y motivación.

Es así que, por medio del desempeño laboral, se puede conocer las competencias que poseen y carecen para que ejecuten adecuadamente sus funciones y tareas que son encomendadas para su trabajo y por lo tanto que conozcan los resultados y así puedan tener la necesidad de mejora, corrección y que la entidad pueda capacitar al personal para mejorar su desempeño.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se realiza la presente investigación porque en el sector público, existe una carencia en las habilidades de comunicación, y falta de compromiso por algunos individuos, haciendo que los servidores públicos administrativos quienes tienen dificultades con las relaciones interpersonales con colegas y/o compañeros de labor no cumplan con sus funciones eficientemente y eficazmente.

En este caso particular del estudio, siendo la Municipalidad Distrital de Maranura, se observa que el desempeño laboral de los servidores administrativos no es eficiente, teniendo como resultado altos niveles de incumplimiento de labores asignadas debido a la falta de iniciativa, no trabajan en equipo en su gran mayoría y tienen roles individuales, ni se colaboran para llegar a un solo objetivos y en algunos casos la falta de conocimiento, siendo un factor importante la comunicación y las relaciones interpersonales, el cual no contribuye a un buen desenvolvimiento de los trabajadores de dicha municipalidad, la insatisfacción de los trabajadores es preocupante ya que son el capital humano más importante en las organizaciones y entidades del presente, observándose también que no se les toma en cuenta sus necesidades y las condiciones en las que laboran, considerándose también que su cumplimiento de funciones no es óptimo en su mayoría de veces por falta de liderazgo en algunos casos y la burocracia existente hasta la actualidad. Observándose que el desempeño laboral de los



trabajadores de la municipalidad de estudio no es óptimo para lograr los resultados laborales esperados en este caso las metas, las tareas asignadas y el buen desempeño de sus funciones.

En este sentido, se ha visto conveniente realizar el estudio y conocer cuáles son esos factores que hacen un buen clima laboral para el personal para la mejora de la atención y su eficiencia y eficacia dentro de su entorno laboral y hacerlo óptimo sus condiciones laborales. Es así que se ha visto necesario realizar el estudio por que el ser humano necesita ser valorado y reconocido como un ser integral dentro de la Municipalidad Distrital de Maranura, siendo necesario darle atención, motivación, y un buen ambiente laboral adecuado para su desempeño laboral.

En tal sentido se propone investigar lo siguiente:

1.2. Formulación de problemas.

1.2.1. Problema general.

¿Cómo es el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019?

1.2.2. Problemas específicos.

- a. ¿Cómo es la iniciativa de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019?
- b. ¿Cómo se desarrolla el cumplimiento de funciones de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019?
- c. ¿Cuáles son los resultados laborales de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019?
- d. ¿Cómo es la atención de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019?



1.3. Objetivos de investigación.

1.3.1. Objetivo general.

Describir el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.

1.3.2. Objetivos específicos.

- a. Describir cómo es la iniciativa de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.
- b. Describir el desarrollo del cumplimiento de funciones de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.
- c. Identificar los resultados laborales de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.
- d. Describir cómo es la atención de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.

1.4. Justificación de la investigación.

1.4.1. Relevancia social.

La investigación permitió conocer lo importante y trascendente que es el desempeño laboral de los servidores públicos para la sociedad, ya que es muy importante realizar una constante evaluación del desempeño laboral para conocer la eficiencia y eficacia y que así puedan simplificar los trámites, mejorar la gestión de la municipalidad y a través de los trabajadores públicos administrativos mejorar la calidad de vida de la población. Asimismo, conocer el potencial del desempeño laboral de los trabajadores administrativos. Asimismo, quienes se verán beneficiados con los resultados de la presente investigación serán los pobladores de Maranura, ya que a través de los instrumentos se medirá el desempeño de los trabajadores, teniendo trascendencia para los pobladores de la Municipalidad Distrital de Maranura, y simplificar los



trámites administrativos y que puedan cumplir con las metas asignadas. Sabiendo que el Ministerio de Economía y Finanzas entrega incentivos a las municipalidades por el cumplimiento de sus metas al 100%.

1.4.2. Implicancias prácticas.

Para el caso de las implicancias prácticas, en el presente trabajo de investigación permitió resolver un problema real y existente hasta la actualidad, ya que los servidores públicos administrativos muchas veces tienen contacto directo con la población, por una parte depende de ellos mejorar en la calidad de servicio (atención), y de los servidores públicos en general de cumplir con sus funciones, llegar a sus metas a través de los resultados y tener iniciativa para un mejor desempeño laboral; sin embargo, no siempre se cumple esas reglas básicas para mantener su desempeño laboral o mejorar, por lo que dentro de la municipalidad se considera un factor de riesgo porque se limitan a mejorar, la falta de motivación, condiciones laboral y seguridad dentro de su centro de laboral, lo que se considera importante realzar para que se mejore el desempeño laboral de los servidores públicos, siendo mencionada con la única finalidad que tengan un ambiente laboral armonioso y favorable y así el desempeño laboral sea optimo y bueno de acuerdo a su desempeño. Es así, que a través del presente trabajo de investigación se conocerá los problemas del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura, siendo un problema principal el trabajo mecanizado, la falta de comunicación para solicitar ayuda por parte de los compañeros y los vastos conocimientos en una minoría.

1.4.3. Valor teórico.

El trabajo de investigación ayuda a ampliar más los conocimientos del desempeño laboral y reforzara los conocimientos previos ya existentes, a partir de los resultados que se obtendrán se podrá saber algunos aspectos desconocidos acerca del desempeño laboral que se debería realizar periódicamente en la Municipalidad Distrital de Maranura y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos para



así conocer sus falencias. Por lo tanto, al llenar los vacíos de conocimientos de la variable de estudio del desempeño laboral de los servidores públicos, se conocerá otros aspectos fundamentales para su medición, las cuales no se evidencian en otros trabajos de investigación, ampliando este punto fundamental en cuanto a la exploración y su aplicación.

1.4.4. Utilidad metodológica.

En el presente trabajo de investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, el cual, mediante el instrumento de recolección de datos (cuestionario) nos ayudó a obtener información fiable, la misma que previamente fue validado por expertos.

1.4.5. Viabilidad.

El presente trabajo de investigación es viable, porque para el desarrollo del presente trabajo de investigación se solicitó permiso del gerente de la Municipalidad distrital de Maranura, para poder encuestar aleatoriamente a los servidores públicos; como también se cuenta con el presupuesto para el desarrollo del presente trabajo de investigación y el acceso a la información necesaria para su desarrollo teórico.

1.5. Delimitación del estudio.

1.5.1. Delimitación espacial.

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo en la Municipalidad Distrital de Maranura.

1.5.2. Delimitación Temporal.

El periodo de estudio del presente trabajo de investigación, será el año 2019.



1.5.3. Delimitación conceptual.

En el presente trabajo de investigación se utilizaron los diversos trabajos de investigación y los artículos científicos, asimismo libros referidos al desempeño laboral. Sabiendo que el desempeño laboral tiene una serie de dimensiones que citan diferentes autores, y es un tema muy estudiado y analizado, pero también poco aplicado hasta la actualidad, se vio por conveniente utilizar las siguientes dimensiones: iniciativa, cumplimiento de funciones, resultado laboral y mejora de atención, esto de acuerdo al campo del trabajo ya que va dirigido a trabajadores del sector público.



CAPÍTULO SEGUNDO

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.

2.1.1. Antecedentes internacionales.

Los autores Palomino & Peña (2016), en su trabajo de investigación “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda.”, tiene como objetivo analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda. Siendo su metodología de tipo descriptivo y correlacional y su muestra fue de 97 personas, por consiguiente a las conclusiones siguientes que llegaron son:

Palomino & Peña (2016) **Primero**, su objetivo principal, correspondiente a analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda., pues se aportó mayor información y conocimiento en torno a esta situación mediante una investigación sistemática, detallada y seria. Explicaron que el clima organizacional en la empresa objeto de estudio concluyeron que los empleados lo catalogaron como bueno, en especial en términos de la motivación que reciben y el control que tienen a la hora de desempeñar sus funciones. **Segundo**, también se determinó que los puntos más débiles se hallaron en relación con la capacidad para la toma de decisiones, y las relaciones con los demás miembros del equipo de trabajo. El desempeño laboral lo clasificaron como bueno. En este caso los aspectos o dimensiones con más fortaleza dentro de la empresa correspondieron a las aptitudes y las habilidades, conjuntamente con la motivación que reciben para llevar a cabo sus tareas. **Tercero**, en cambio, el conocimiento existente sobre la existencia de algún estándar para medir el



desempeño dejó mucho que desear. **Cuarto**, finalmente confirmaron la existencia de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa. El procedimiento estadístico llevó a concluir que la mayor parte de las dimensiones del clima tienen una positiva e importante repercusión sobre el desempeño, destacándose aquellas correspondientes a objetivos, relaciones interpersonales y motivación, así como la percepción global del clima organizacional. Así mismo, las dimensiones individuales del desempeño repercuten positivamente y en gran medida, sobre el desempeño global. (Palomino & Peña, 2016).

Asimismo, el autor Uría (2011), en su trabajo de investigación “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía Ltda. de la ciudad de Ambato”, tiene como objetivo proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral. Como primer punto se definió el problema, es decir el objeto de estudio, que constituyó la razón de ser de la investigación. Asimismo, su metodología de investigación fue de enfoque cualitativo, la modalidad de su investigación fue bibliográfica – documental, de nivel descriptivo – explicativo y correlacional y muestra de estudio fue el total por ser reducida siendo 40; por lo tanto, a la conclusión que llegó el autor es la siguiente:

Uría (2011) **Primero**, existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda. El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario. **Segundo**, los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores. **Tercero**, no fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional. **Cuarto**, los directivos señalan que el desempeño laboral de sus



trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales. (Uría, 2011).

2.1.2. Antecedentes nacionales.

El autor Solano (2017) en su trabajo de investigación “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de las Gerencia Territorial Hualaga Central – Juanjui, año 2017”, con el objetivo de determinar relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017. En ese sentido planteo como hipótesis la existencia de una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017. Y su método de estudio es de diseño descriptivo correlacional y su muestra de estudio es de 20 trabajadores, por lo que a la conclusión que llego el autor es la siguiente:

Solano (2017) **Primero**, el clima organización suscitado en la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, es inadecuada en 50%, es decir para 10 colaboradores, debido al incumplimiento de las funciones, por la falta de responsabilidad en cuanto al tiempo oportuno de las funciones efectuadas. **Segundo**, asimismo, las relaciones interpersonales entre los colaboradores es la inadecuada causando distinciones entre los mismos. El desempeño laboral mantiene un nivel regular, debido a la capacidad de análisis de los colaboradores, además a las actitudes, el personal se muestra empático con las recomendaciones que el jefe realiza, no siguen con las especificaciones brindadas por el jefe inmediato sin ningún cuestionamiento, y en muchos casos el colaborador no tiene actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo, es en lo que evidencia el autor. **Tercero**, asimismo observo que existe relación significativa entre clima organizacional en base a su dimensión estructura y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, presentando una correlación significativa debido a que el valor P (Sig. (Bilateral)) $E_{s < 0,05}$ es decir “0,010; así mismo se observó que el R de Pearson muestra un valor positivo y de 0,416, evidenciando una correlación positiva y débil. (Solano, 2017).



Finalmente, los autores De la Cruz & Huaman (2016), en su trabajo de investigación “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015”, tiene como objetivo principal de determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica. La metodología de la investigación fue de tipo básica, de nivel correlacional, de método deductivo y correlacional, diseño transaccional corelacional – causal y su muestra fue de tipo censal por que se utilizó a toda la población como muestra, por lo tanto:

De la Cruz & Huaman (2016) **Primero**, determinaron que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. **Segundo**, la intensidad de la relación hallada es de $r=71\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 53,1% de casos el clima organizacional es alto y en el 56,3% de casos el desempeño laboral. **Tercero**, el ambiente físico como parte del clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. **Cuarto**, la intensidad de la relación hallada es de $r=58\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 46,9% de casos el componente de ambiente físico es alto. **Quinto**, las actitudes y valores como parte del clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=66\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 62,5% de casos el componente de actitudes y valores es alto. (De la Cruz & Huaman, 2016).

2.1.3. Antecedentes locales.

Según el autor Auccapure (2019), en su artículo científico “Condiciones de trabajo laboral en la municipalidad de San Jerónimo”, tuvo como objetivo determinar r la relación



entre las condiciones de trabajo y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad, siendo su estudio de enfoque cuantitativo, alcance correlacional, diseño no experimental, mientras que su muestra de estudio estuvo constituida por 115 trabajadores administrativos, por consiguiente concluyo con lo siguiente:

Auccapure (2019) **Primero:** Los resultados que se obtuvieron permiten afirmar que al 95% de confiabilidad según la correlación de Spearman afirma que las condiciones de trabajo presentan correlación al 46.4 % con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo-Cusco. **Segundo:** Su estudio muestra que según la correlación de Spearman afirma que las condiciones ambientales presentan correlación al 27.4% con respecto a la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo-Cusco. **Tercero:** Según la correlación de Spearman afirma que las condiciones materiales presentan correlación al 32.9% con respecto a la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo-Cusco. **Cuarto:** Su estudio muestra que existe una correlación significativa entre la dimensión condiciones sociales con la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo de un 68.6% presentando una correlación entre dichas variables. Así mismo, se afirma que existe una correlación entre la dimensión condiciones de tiempo con la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo-Cusco, Al 95% de confiabilidad según la correlación de Spearman al 65.9%. (Auccapure, 2019).

Según el autor Zavaleta (2018), en su trabajo de investigación “Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de las dirección regional de trabajo Cusco, 2017”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017. Siendo su metodología de investigación de tipo básica, nivel descriptivo – correlacional, diseño no experimental – transversal, su muestra estuvo constituida por 54 trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco. Por lo que concluyo con lo siguiente:



Zavaleta (2018) **Primero:** Existe correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017; con un coeficiente de correlación $r = 0,603$ según la escala de correlación Pearson se muestra una relación positiva moderada, lo que significa que la cultura organizacional ejerce influencia sobre el desempeño laboral. Por lo tanto, se acepta la hipótesis general y se afirma que existe correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco. **Segundo:** Las dimensiones de la cultura organizacional que predominan en los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, son las normas y los símbolos, las normas alcanzó el 56% del total del personal encuestado; lo cual indica que dentro de esta entidad se percibe un mayor alcance de normas y reglas las cuales van unidas a la manera en cómo se deben comportar los trabajadores. Asimismo, otro de los elementos que también influye, se encuentran los símbolos, llegando al 27% del total de encuestados, esta variable hace referencia a la socialización interna al momento de conmemorar fechas especiales y realizar ceremonias protocolares en busca de un ambiente institucional armonioso; asimismo, involucra al personal a identificarse con los lemas y emblemas institucionales. **Tercero:** El nivel del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017 es regular; donde se observa que, el nivel del desempeño laboral llega al 49% en promedio en todas las áreas de la organización, sustentado principalmente por los resultados obtenidos en la dimensión Eficacia laboral (64%) que prioriza el logro de objetivos, la actitud y la efectividad en la gestión administrativa. Así como también, la Calidad de servicio (62%) del personal administrativo que prioriza la responsabilidad, la atención a los usuarios y la propia satisfacción por el trabajo desempeñado. Mientras que, las dimensiones Eficiencia laboral (47%) y Economía laboral (23%) contrarrestaron el resultado final, alcanzando de acuerdo a la tabla de valoración un nivel de desempeño laboral Regular. **Cuarto:** La implementación de lineamientos permite mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del



Empleo del Cusco, 2017; sustentado por estrategias que permitirán corregir las desviaciones de algunas de las dimensiones de la cultura organizacional y de esta forma estimular el fortalecimiento de una cultura positiva en todas las áreas de trabajo. Por lo tanto, comprobada la relación positiva moderada existente entre las variables (Cultura organizacional y desempeño laboral) se concluye: que al mejorar la cultura organizacional se producirá un crecimiento en el nivel del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco. (Zavaleta, 2018).

Según el autor Huilca (2017), en su trabajo de investigación “Desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la municipalidad distrital de San Sebastián Cusco 2017”, tuvo como objetivo describir el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017. Siendo su método de investigación de tipo básica, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, alcance descriptivo y su estudio estuvo constituida por 60 trabajadores de la Gerencias de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco; por lo que concluyo con lo siguiente:

Huilca (2017) **Primero:** La información sobre el Desempeño Laboral de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián se determinó que el 2.66 del promedio de los encuestados considera que el Desempeño Laboral es regular, mientras que el 2.74 del promedio de los encuestados de trabajo en equipo es regular demostrando que los trabajadores no se desempeñan en forma adecuada, debido a que existe una presión por parte de la gerencia lo que hace que no exista un buen trabajo en equipo, que no puedan desarrollar sus habilidades, y el 2.53 del promedio encuestados demostrando que la comunicación es malo en el desempeño laboral debido a que no existe habilidades para la comunicación y no sea abierta para su desenvolvimiento de sus actividades y funciones en el área de desarrollo humano. **Segundo:** En cuanto a la dimensión trabajo en equipo se encuentra con un promedio de 2.74 que es regular, en cuanto a la coordinación con un promedio de 2.92 que es regular debido a que los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano no se organizan las tareas y funciones que realiza, y también que trabajan de forma



desordenada, 2.65 del promedio de los encuestados manifiestan que el compromiso de los encuestados manifiestan que no realizan con dedicación y esmero por falta de compromiso al realizar dichas actividades que realiza la gerencia. **Tercero:** En cuanto a la capacidad se determinó que el 2.69 del promedio de los trabajadores del área de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián indican que la capacidad es regular. En cuanto a las habilidades para resolver problemas con un promedio regular de 2.84 debido a que los trabajadores de la gerencia de desarrollo humano no poseen la capacidad para poder resolver problemas que se presenta durante la las actividades que realiza y también no interactúan o coordinan para el logro de los objetivos establecidos, y 2.57 del promedio ya que manifiestan en cuanto al conocimiento, no realizan de manera eficiente y que no desarrollan su experiencia para el desarrollo de las actividades. **Cuarto:** En cuanto a la dimensión empatía se observa que el 2.68 del promedio de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián indican que es regular, 2.94 del promedio de sentimientos manifiestan no interactúan en actividades que realiza la institución y que las actividades extralaborales, y 2.52 del entendimiento entre ellos no entablan relaciones positivas entre el personal nuevo y los antiguos. **Quinto:** En cuanto a la dimensión comunicación se observa que el 2.53 del promedio de los encuestados, 2.61 del promedios de escuchar debido a que los trabajadores de la gerencia de desarrollo humano no tienen habilidades comunicativas para el desarrollo de sus actividades y no saben cómo transmitir sus necesidades de acuerdo a las funciones que realiza la gerencia, y 2.45 del promedio de comprensión de las actividades que ordenan los jefes inmediatos y que su jefe inmediato no les proyecta seguridad a los trabajadores de la gerencia. (Huillca, 2017).

2.2. Base legal.

2.2.1. Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público – Decreto Legislativo N° 276.

Establecer los requisitos, condiciones y procedimientos para que las entidades públicas realicen el nombramiento del personal administrativo contratado por



servicios personales, bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, en el marco de las atribuciones previstas por la Segunda Disposición Complementaria Transitoria del Decreto de Urgencia N° 016-2020, Decreto de Urgencia que establece medidas en materia de los recursos humanos del Sector Público. Carrera Administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público. Se expresa en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos según calificaciones y méritos. No están comprendidos en la Carrera Administrativa los servidores públicos contratados ni los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza, pero sí en las disposiciones de la presente Ley en lo que les sea aplicable. No están comprendidos en la Carrera Administrativa ni en norma alguna de la presente Ley los miembros de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales, ni los trabajadores de las empresas del Estado o de sociedades de economía mixta, cualquiera sea su forma jurídica. Los servidores públicos están al servicio de la Nación. En tal razón deben: Cumplir el servicio público buscando el desarrollo nacional del País y considerando que trasciende los períodos de gobierno; Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes del servicio; Constituir un grupo calificado y en permanente superación; Desempeñar sus funciones con honestidad, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio; y Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo y en su vida social. (Decreto Legislativo N° 276, 1984).

2.2.2. Norma de capacitación y rendimiento para el sector público – Decreto Legislativo N° 1025.

La presente norma establece las reglas para la capacitación y la evaluación del personal al servicio del Estado, como parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. La capacitación en las entidades públicas tiene como finalidad el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el



sector público. La capacitación contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales, a través de los recursos humanos capacitados. La capacitación debe ser un estímulo al buen rendimiento y trayectoria del trabajador y un elemento necesario para el desarrollo de la línea de carrera que conjugue las necesidades organizativas con los diferentes perfiles y expectativas profesionales del personal. Constituyen principios de la capacitación los siguientes: Las disposiciones que regulan la capacitación para el sector público están orientadas a que las entidades públicas alcancen sus objetivos institucionales y mejoren la calidad de los servicios públicos brindados a la sociedad. La capacitación del sector público atiende a las necesidades provenientes del proceso de modernización y descentralización del Estado, así como las necesidades de conocimiento y superación profesional de las personas al servicio del Estado. La capacitación del sector público se rige por los principios de mérito, capacidad y responsabilidad de los trabajadores, imparcialidad y equidad, evitando la discriminación de las personas bajo ninguna forma. La capacitación en el sector público se rige por los principios de especialización y eficiencia, fomentando el desarrollo de un mercado competitivo y de calidad de formación para el sector público, a partir de la capacidad instalada de las universidades, institutos y otros centros de formación profesional y técnica, de reconocido prestigio. (Decreto Legislativo N° 1025, 2008).

2.2.3. Directiva sobre la evaluación del desempeño laboral – Plan 11857.

Conocer la productividad del empleado público de la Municipalidad Provincial de Chincheros, para la óptima toma de decisiones en la aplicación de políticas de personal. La Evaluación del desempeño laboral su proceso es integral, sistemático y continuo de apreciación valorativa del conjunto de aptitudes y rendimiento del trabajador de la Municipalidad Provincial de Chincheros, en cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. La Evaluación de los trabajadores de la Municipalidad, en su desempeño laboral permitirá: Apreciar la productividad del trabajador y su contribución al logro de los objetivos de la Municipalidad, a fin de posibilitar la oportuna toma de decisiones en la aplicación de políticas de personal.



Propiciar el desarrollo personal del trabajador que le permita el ascenso en la carrera administrativa. Incentivar el rendimiento del trabajador para ejercer una eficaz y suficiente gestión Municipal. (Plan 11857, 2009).

2.3. Bases teóricas

2.3.1. La administración de talento humano

La administración de talento humano o también conocido como la administración de recursos humanos (RH), lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediamente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones. Las organizaciones se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas.



Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. (Chiavenato, 2009, pág. 23).

2.3.2. Objetivos de la administración de talento humano

La administración de talento o recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las diferentes técnicas que son capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que una organización constituya el medio que permiten entre las personas para colaborar y lograr sus objetivos individuales que pueden estar relacionadas directa o indirectamente con el trabajo; considerando también que hay algunas cosas que influyen como la calidad de vida que pueden tener dentro de la organización. Es por ello, que el objetivo principal de la administración del talento humano está relacionado directamente con las organizaciones, es así que los objetivos son los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un grupo de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción por alcanzar objetivos de la organización.
- Logras eficiencia y eficacia por medio o través de las personas. (Chiavenato, 2009, pág. 24).

2.3.3. Definición de talento humano

El talento humano se define como aquellas acciones o comportamientos que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo y que son relevantes para los objetivos de la organización, estas pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El talento humano es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en



las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio de la organización. El desempeño laboral complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. (Robbins S. , 2004, pág. 13).

2.3.4. Definición de desempeño

El desempeño como “toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución”. El desempeño laboral como “efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gastos de energía, sea física o mental, o de ambas que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice. (Rodríguez, 2007, pág. 47).

Asimismo se define el desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (García , 2001), y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. (García , 2001, pág. 1).

La Administración del desempeño, es definida como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización” (Besseyre, 1990), así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido



y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. (Pérez, 2009, pág. 1).

2.3.5. Definición de desempeño laboral

El desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo y que son relevantes para los objetivos de la organización, estas pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y su nivel.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio de la organización. El desempeño laboral complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. (Robbins S. , 2004).

El termino desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer , por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: (la eficiencia , eficacia, efectividad y productividad con que se desarrolla las actividades laborales asignadas en el periodo determinado), el comportamiento de la disciplina , (el aprovechamiento de la jornada laboral , el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo , las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y , por ende, la identidad demostrada. Así mismo la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados. (Chiavenato, 2009, pág. 27).



Palaci (2005), plantea que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo, Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (Palaci, 2005, pág. 12).

Según Salas (2005), El desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud / enfermedad de la población; en el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental. Por tanto, existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional y los que determinan la calidad total de los servicios de salud. (Salas, 2005, pág. 1).

Por otro lado, también se puede definir el desempeño laboral como el rendimiento que se refiere a las actividades individuales y de equipo que resultan en el éxito organizacional. (Colli, 2013, pág. 19).

De la misma manera, también se puede decir que el desempeño laboral depende de actividades que mejoren el logro de acciones que impulsen logro de resultados importantes. Además, el autor en cuestión se refiere a la felicidad como "la experiencia de emociones frecuentes, levemente agradables, la relativa ausencia de desagradables sentimientos y una sensación general de satisfacción con la vida de uno". Por otro lado, ve el desempeño laboral como la multitud de comportamientos de los empleados que muestran mientras trabajan. La aclaración se queda corta en no declarar si el comportamiento involucrado es negativo o positivo. La aclaración también no establece si dicho desempeño es general y/o está dirigido al trabajo. Sin embargo, se supone que el comportamiento involucrado consiste en un comportamiento negativo y positivo hacia el trabajo. (Vanden , 2011, pág. 24).

El desempeño laboral consta de muchas partes que se componen de indicadores que pueden diferir entre varios trabajos que pueden ser evaluados. Una definición más



aceptable es la que da quienes describen el desempeño laboral como consistente "serie complicada de variables interactivas relacionadas con aspectos del trabajo, el empleado y el entorno". Milkovich.et al. (Vanden , 2011, pág. 4).

Las definiciones anteriores se refieren a productos o resultados (en términos de logro), así como a declarando que el rendimiento se trata de hacer el trabajo, así como de los resultados obtenidos. Rendimiento, que solo puede ocurrir cuando los empleados están motivados y satisfechos con su trabajo, es la ejecución de tareas relacionadas por el trabajo por parte de los empleados durante el desempeño de su trabajo, con el realizar tales tareas con el objetivo de garantizar el desempeño organizacional en su conjunto.

2.3.6. Desempeño laboral individual.

Se considera que el desempeño individual laboral “tiene un efecto significativamente positivo en la organización rendimiento, haciendo que la aportación de los empleados sea el factor clave para la ventaja competitiva”. (Oberoi & Rajgarhia, 2013, pág. 14).

De la misma manera, también está claro que el desempeño de un individuo impacta en las estrategias más amplias de una organización y objetivos, con la gestión del desempeño de cada empleado, por lo tanto, siendo imperativo. De importancia primordial para una organización es el desempeño laboral individual, que podría ser el foco clave de los esfuerzos de los gerentes de línea. (Armstrong, 2010, pág. 259).

Es por ello que el desempeño laboral, señala que el rendimiento individual "se desarrolla a través de sistemas de gestión del rendimiento". De acuerdo con el desempeño laboral individual se conoce como problema que no solo ha captado a las empresas de todo el mundo, sino que también ha impulsado una gran investigación en campos de gestión, salud ocupacional y trabajo y organización psicología. (Robbins S. , 2007).

Además de ello, se considera que el desempeño laboral es intangible, y como un concepto oculto que no puede ser evaluado. Los autores interesados concluyen afirmando que el desempeño laboral consta de muchas partes que están formadas por indicadores que pueden diferir entre trabajos, y eso se puede evaluar. Sugieren un marco heurístico para dicho rendimiento, con la intención de promover la comprensión de la naturaleza del desempeño laboral individual. (Koopmans, y otros, 2011, pág. 1).

Asimismo, a pesar de la motivación de los empleados para desempeñarse, es importante para indicar los desafíos que perjudican su desempeño. Separar el trabajo individual el desempeño del equipo y el desempeño organizacional es imposible (Koopmans, y otros, 2011, pág. 864).

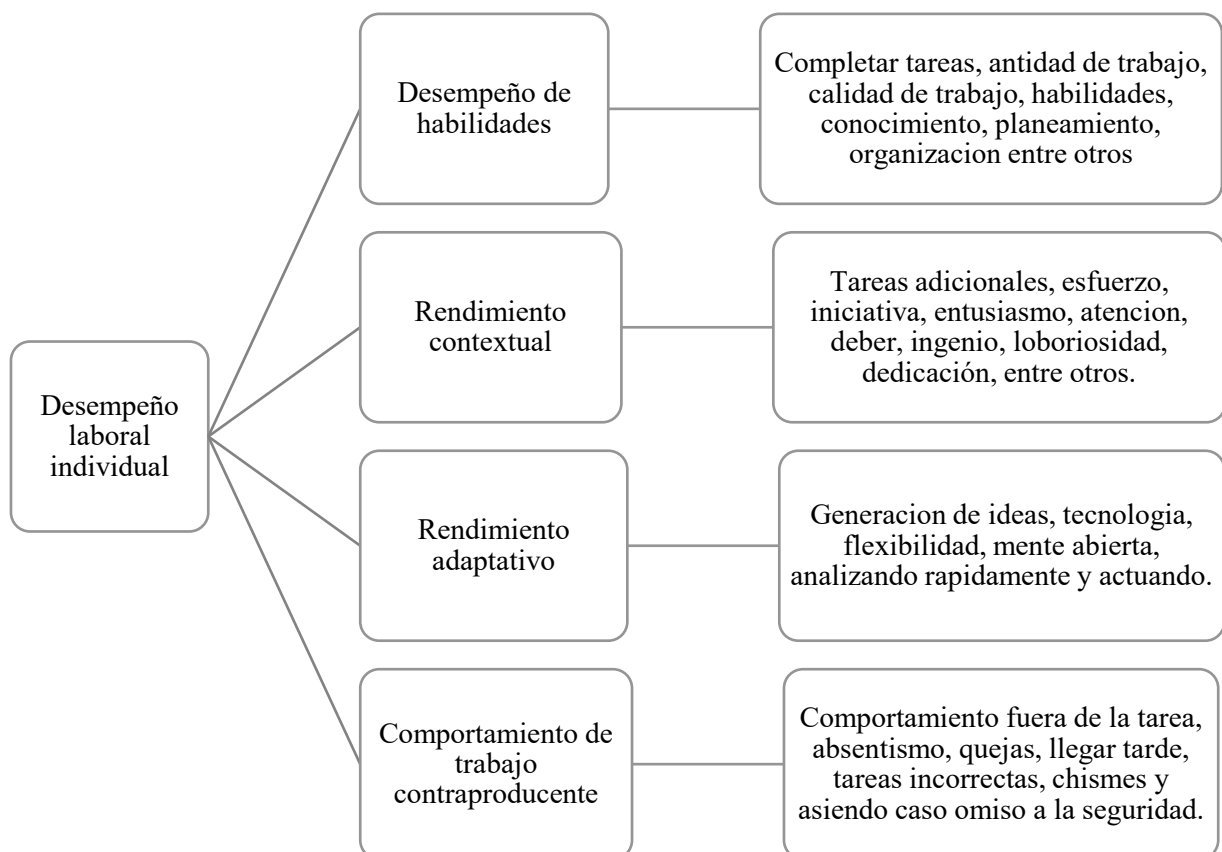


Figura 1

El marco heurístico del desempeño laboral individual

Fuente: (Koopmans, y otros, 2011, pág. 863).



2.3.7. Administración del desempeño

La administración del desempeño es el proceso integrado, que se desarrolla mediante el cual las compañías tienen la seguridad de que la fuerza laboral se trabaje para alcanzar las metas que la organización, incorpora las prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, aumenta sus habilidades y capacidades, y evalúa constantemente su comportamiento enfocado a metas y luego lo recompensa en una forma que se espera, Ya que esto obtendrá sentido en las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesional de cada empleado. La idea consiste en avalar que dichos elementos sean firmes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere llegar a lograr. El enfoque de la administración de desempeño actualmente refleja los intentos de los gerentes por reconocer la forma más clara de la naturaleza interrelacionada de los factores que tienen influencias en el desempeño del trabajador. Y refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño en un mundo globalmente competitivo. Como eje la administración del desempeño tiene la idea de que los esfuerzos del empleado deberían estar dirigidos a objetivos y metas, en primer plano el gerente por lo que debe evaluar al colaborador basándose en el desempeño del mismo, a lo largo a base de los estándares específicos, ya que se espera a que se le mida. En segundo plano el gerente debería asegurarse de las metas y los estándares del desempeño del empleado para que estos tengan sentido, en términos de las metas más extensas de las empresas. De manera correcta existen en las compañías una jerarquía de metas, las cuales de la alta gerencia implican metas subordinadas para cada gerente y cada empleado que aparecen hacia abajo en la cadena de poder. (Dessler & Verela, 2011, pág. 78).

2.3.8. Desempeño para alcanzar metas

Para conocer y evaluar el desempeño, los sistemas que se consideren cuantificables preestablecidos tienen un valor excepcional. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida proyectada para alcanzar objetivos cuantificados, quizá los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con la capacidad de fijar



metas de manera inteligente, planificar los programas que ayuden a realizar y tener éxito al alcanzarlas. Siendo aquellos que actúan con alguna variante de este sistema a menudo sostienen que ciertos criterios son inadecuados y que no excluyen elementos de azar u otros factores que el gerente no puede controlar en una evaluación de este tipo. En demasiados casos se promueve a quienes logran resultados por azar y se culpa de los fracasos a quienes no alcanzaron los resultados esperados debido a factores fuera de su control, por tanto. La evaluación frente a objetivos cuantificables es de suyo insuficiente. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 14).

2.3.9. Desempeño como administradores.

El desempeño como administradores, se refiere a que el sistema para medir el desempeño con base y objetivos preestablecidos debe completarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal. Los administradores de cualquier rango también realizan actividades no gerenciales que no pueden ignorarse; sin embargo, el principal objetivo por el que se les contrata frente al cual se les debe medir, en otras palabras, es decir se les debe evaluar sobre la base de que tan bien comprenden y realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Los estándares a utilizar en este rubro son los fundamentos de la administración, pero primero debe examinarse la evaluación basada en los objetivos de desempeño. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 14).

2.3.10. Factores que influyen en el desempeño laboral.

Según Chiavenato (2009) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” y de acuerdo a (Milkovich & Boudreau, 1994, pág. 1) este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con



la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a (Milkovich & Boudreau, 1994) “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación.” (Milkovich & Boudreau, 1994, pág. 7).

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo; para (Gómez, Balkin, & Cardy, 1999, pág. 10) “ la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador.”

En las municipalidades deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideraron para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en grupo, supervisión y capacitación para el trabajador: Con respecto, a la satisfacción del trabajador (Davis & Wnewetrom, 1991, pág. 5) plantea que esta “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleados percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con el contenido del puesto; es decir, la naturaleza del trabajo y con los que forman el contexto laboral supervisión, grupo de trabajo, estructura organizativa, entre otros la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos y de las intenciones del comportamiento; estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las



reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

Los supervisores hacen mucho más que vigilar a los subalternos. Toman decisiones técnicas; representan a sus departamentos en las negociaciones con otros departamentos, con la alta gerencia y con organizaciones externas; realizan también un interminable trabajo de oficina. Además, en sus relaciones con los subalternos los supervisores hacen mucho más que darles estructura y apoyo. Por ejemplo, les suministran herramientas, información y asistencia técnica; y en muchos casos ayudan a administrar el sistema de remuneración que premia, aun cuando desgraciadamente no siempre, el desempeño es efectivo. (Strauss, 1981, pág. 7).

Por su parte (Strauss, 1981, pág. 12) indica que otro factor influyente sobre los ya mencionados, son las herramientas y recursos de trabajo, aunque los trabajadores tengan los niveles más elevados de motivación no podrán hacer bien su trabajo si no tienen los enseres adecuados para realizarlo; por lo que suministrar a los trabajadores de los medios necesarios para desempeñar su trabajo es un aspecto importante dentro de la supervisión a la hora de supervisar el desempeño del trabajador, así lo afirma (Strauss, 1981, pág. 12) cuando expresa que, " los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importante del oficio de supervisión".

(Nash, 2000, pág. 22) La remuneración del personal del mantenimiento, especialmente la remuneración como incentivo, es una de las técnicas más poderosas que tienen a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más recientes estudiosos de la administración, han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma. De acuerdo a (Nash, 2000, pág. 22) después de la Segunda Guerra Mundial, la influencia que ejerció la Escuela de Relaciones Humanas condujo a los psicólogos de la administración, a proponer estrategias que amortiguaran los graves efectos de la división extrema del trabajo y de la vinculación del salario con el desempeño del trabajador público; Como bien es sabido una de las del sector de



salud pública son los bajos sueldos y salarios que ofrecen a los trabajadores citado por (Queipo & Useche, 2002, pág. 24).

Otros factores que pueden influir en el desempeño laboral pueden ser ambientales y motivacionales.

- a. Dentro de los factores ambientales se encuentran: condiciones de trabajo, equipos, tecnología, supervisión y nivel de información y acceso. La Organización Intencional del trabajo vienen difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, como empleado que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa. (Benítez, 2012, pág. 15)
- b. Los factores motivacionales: capacitación, incentivo (dinero), sistema de salarios y asensos, participación, colaboración e interacción social. La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios. La capacitación se debe aplicar de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. (Benítez, 2012, pág. 15).

2.3.11. Características de desempeño laboral.

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se esperan que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Según lo señalado por (Furnham, 2000).

Es así que la determinación de las dimensiones e indicadores propuestos responden, a los objetivos del año y al modelo del profesional diseñado para la especialidad, los que se muestran a continuación.



- a. **Adaptabilidad:** se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas. (Furnham, 2000, pág. 32).
- b. **Comunicación:** es la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. (Furnham, 2000, pág. 32).
- c. **Iniciativa:** la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido. (Furnham, 2000, pág. 32).
- d. **Conocimientos:** se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas su de trabajo. (Furnham, 2000, pág. 32).
- e. **Trabajo en Equipo:** es la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso. (Furnham, 2000, pág. 32).
- f. **Estándares de Trabajo:** la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo. (Furnham, 2000, pág. 32).
- g. **Desarrollo de Talentos:** la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros. (Furnham, 2000, pág. 32).
- h. **Potencia el Diseño del Trabajo:** se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. (Furnham, 2000, pág. 33).



- i. **Maximiza el Desempeño:** la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva. (Furnham, 2000, pág. 33).

2.3.12. Dimensiones del desempeño laboral.

Las dimensiones utilizadas para el sector público, conflictual más en cuatro puntos importantes.

- a. **Iniciativa:** la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido. (Furnham, 2000, pág. 33). Citado por (Calcina, 2014).

- **Adaptabilidad;** se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas. (Furnham, 2000, pág. 33).
- **Creatividad;** todos los individuos son creativos; la creatividad puede ser potenciada o bloqueada de muchas maneras. Nuestro planteamiento de la creatividad es incremental, opuesto al de aquellos que consideran que la creatividad de una persona queda determinada a una edad temprana. Sin embargo, la investigación ha mostrado que la creatividad no se desarrolla linealmente, y que es posible aplicar actividades, métodos didácticos, motivación y procedimientos para incrementarla, incluso a una edad avanzada. La creatividad es un fenómeno infinito, es posible ser creativo de un sin fin de maneras. (Valqui, 2009, pág. 31).
- **Conducta;** Esencialmente, la conducta es algo que una persona hace o dice. La característica más importante de la modificación de conducta es su énfasis en definir los problemas en términos de comportamiento que pueden estimarse objetivamente, y en tomar los cambios en las evaluaciones del



comportamiento como el mejor indicador del grado de solución del problema alcanzado. (Martin & Pear, 2008, pág. 1).

- b. Cumplimiento de funciones:** la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo. (Furnham, 2000, pág. 33).
- **Puesto laboral;** es una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distingue de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporciona los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 27).
 - **Perfeccionamiento;** son los grandes cambios sociales, tecnológicos y profesionales que obligan a las personas a una actualización y perfeccionamiento constante. (Soriano, Garcia, & Gómez, 2016, pág. 7).
 - **Condiciones laborales;** está vinculada con el estado del entorno laboral. Los daños a la salud ocasionada por los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales son el resultado de la existencia de unas condiciones de trabajo que implican la exposición a factores de riesgo en el lugar donde se realizan las labores y de una deficiente o inadecuada organización del trabajo. Decimos que, como el medio ambiente de trabajo es una parte indivisible del medio-espacio total en que vive la persona, la salud se ve influenciada por las condiciones de trabajo. Puede decirse que las condiciones de trabajo de un puesto laboral están compuestas por varios tipos de condiciones, como las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos, entre otras). (Organización Internacional del Trabajo, 2014, pág. 1).
- c. Resultado laboral:** es lo que está vinculado con el **trabajo** (la actividad que implica un esfuerzo físico y/o mental y que se desarrolla a cambio de una



contraprestación económica). Se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. (Furnham, 2000, pág. 33).

- **Productividad;** la productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos). (Carro & González, 2015, pág. 5).
 - **Trabajo en equipo;** es la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso. (Furnham, 2000, pág. 33).
 - **Competencias;** en la actualidad, existen múltiples definiciones del constructo competencias, así como diversidad de clasificaciones y usos en contextos tanto laborales como educativos, ante lo cual se hace complejo y usualmente relacionado con un abordaje multidisciplinar. (Charria, Sarsosa, Uribe, López, & Arenas, 2011, pág. 27).
- d. Mejora de la atención:** Una buena atención a la ciudadanía comprende prestar servicios de calidad e interiorizar que todas las acciones o inacciones de la entidad, a lo largo del ciclo de la gestión, impactan en el servicio final que se presta al ciudadano. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2015, pág. 1).
- **Eficiencia;** La definición de eficacia según el diccionario de la Real Academia Española (2001) es el “Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo)”.
 - **Motivación;** La motivación se conceptualiza como “El motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente



psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 36).

- **Capacitación;** una función importante de la administración de recursos humanos, que consiste no solo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño. (Mondy & Noe, 2005, pág. 202).

Estas cuatro dimensiones son importantes para determinar el desempeño laboral de los trabajadores sintetizando el direccionamiento de la evaluación sobre todo observándose las carencias. (Furnham, 2000, pág. 33).

2.3.13. Elementos del desempeño laboral.

Los sucesivos elementos del desempeño laboral se conceptualizan en los siguientes:

- Capacidades
- Comunicación
- Iniciativa
- Adaptabilidad
- Conocimientos
- Desarrollo de talentos
- Trabajo en equipo
- Estándares de trabajo
- Maximizar el desempeño
- Potencia el diseño del trabajo (Davis & Newstrom, 2000, pág. 97).

El desempeño de las personas se evalúa a través de diferentes factores que están previamente definidos y valorados, como puede ser los factores actitudinales (disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización) y los factores operativos (conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, trabajo en equipo y liderazgo). (Chiavenato, 2009, pág. 27).



Por otro lado, el desempeño está relacionado con las competencias, porque en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorara su desempeño. Siendo que las competencias son el comportamiento y destrezas visibles que un individuo aporta en su empleo para cumplir con sus labores o responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria, por lo que expone que los estudios organizacionales se proyectan en tres tipos de competencias fundamentales siendo las competencias genéricas, laborales y básicas. Asimismo, las competencias se consideran y evalúan por el simple hecho que los gerentes tienen a tender las habilidades y competencias necesarias para alcanzar las metas de manera eficiente, teniendo como habilidades administrativas las técnicas, humanas y conceptuales. (Robbins S. , 2007, pág. 27).

El desempeño laboral es la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas, incluyendo así el desempeño grupal y el desempeño individual. (Robbins S. , 2007, pág. 32).

2.3.14. Medición del desempeño laboral.

La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

- a. Los resultados; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
- b. El desempeño; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.
- c. Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
- d. Los factores críticos para el éxito; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados. (Robbins S. , 2007, pág. 32).



Es así que sintetiza un conjunto de elementos que tienen que ver con lo formativo general en el plano teórico práctico e integración de los componentes que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño laboral, esta selección puede resultar útil para la evaluación del diseño metodológico concebido desde la evaluación de los componentes académico, laboral, investigativo y extensionista cuestión que presupone asumir el proceso derivado al efecto, desde una perspectiva integral. (Robbins S. , 2007, pág. 27).

2.4. Marco conceptual.

a. Autonomía.

Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros. (Real Academia Española, 2001, pág. 1).

b. Comunicación.

Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. (Real Academia Española, 2001, pág. 1).

c. Desempeño laboral.

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. (Real Academia Española, 2001, pág. 2).

d. Eficacia.

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución. En qué medida está cumpliendo con sus objetivos. (Real Academia Española, 2001, pág. 2).



e. Eficiencia.

Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo). (Real Academia Española, 2001, pág. 3).

f. Eficiencia laboral.

Tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea. (Real Academia Española, 2001, pág. 2).

g. La productividad.

Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. (Real Academia Española, 2001, pág. 3).

h. Motivación.

Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. (Real Academia Española, 2001, pág. 4).

i. Motivación laboral.

Son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo. (Robbins S. , 2007, pág. 124).



j. Ambiente laboral.

El ambiente laboral es uno de los elementos más importantes en el día a día de la empresa, sin embargo, las características que lo determinan son difíciles de precisar. Pueden ser de naturaleza tangible o intangible, y se ha demostrado que influyen notoriamente en la productividad y en la vida privada de los empleados. (Randstad, 2015). (Robbins S. , 2004, pág. 204).

k. Cambio organizacional.

Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Capital Humano. (Robbins S. , 2004, pág. 96).

l. Comportamiento

Modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes Psicológicos, Fisiológicos y de motricidad. (Robbins S. , 2004, pág. 97).

m. Conocimiento.

El conocimiento es un conjunto de representaciones abstractas que se almacenan mediante la experiencia o la adquisición de conocimientos o a través de la observación. En el sentido más extenso que se trata de la tenencia de variados datos interrelacionados que al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. (Real Academia Española, 2001, pág. 1).



n. Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida. Katzenbach y K. Smith, citado por (Jaramillo Solorio, 2012, pág. 9).

2.5. Formulación de las hipótesis.

En el trabajo de investigación por ser de alcance descriptivo, no se realizarán hipótesis. Según el libro de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

2.6. Variables

2.6.1. Variables.

a. Desempeño laboral

2.6.2. Conceptualización de las variables.

a. Desempeño laboral: Son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.



2.6.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Desempeño laboral	El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo, Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (Palaci, 2005). Citado por (Calcina, 2014).	El desempeño laboral en la forma como es que los servidores públicos realiza sus labores, en cumplimiento de sus funciones, para alcanzar a sus metas y el resultado laboral. (Furnham, 2000).	Iniciativa	Adaptabilidad	Encuesta	Cuestionario
				Creatividad		
				Conducta		
			Cumplimiento de funciones	Puesto laboral		
				Perfeccionamiento		
				Condiciones laborales		
			Resultado laboral	Productividad		
				Trabajo en equipo		
				Competencias		
			Mejora de la atención	Eficiencia		
				Motivación		
				Capacitación		

Fuente: Elaborado en base al marco teórico del presente trabajo de investigación.



CAPÍTULO TERCERO

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.

La presente investigación es de tipo básica, en razón de que se contrastan y/o se verifican la utilidad de las teorías utilizadas en las bases teóricas, en la solución de los problemas planteados.

3.2. Enfoque de investigación.

El presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo, porque se recolectará datos, por medio de cuestionarios aplicados a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Maranura. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

3.3. Diseño de la investigación.

El presente trabajo de investigación es de diseño no experimental, pues se realizará sin manipular deliberadamente la variable, se observarán en su estado natural tal como es; del mismo modo es transversal por que los datos se recogerán en un solo momento o tiempo único. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

3.4. Alcance del estudio.

Asimismo, es de alcance descriptivo, porque será útil para analizar cómo es y cómo se manifiesta la variable y sus componentes. Asimismo, en este estudio se busca especificar propiedades y características importantes de las variables. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).



3.5. Población y muestra de la investigación.

3.5.1. Población.

La población de estudio está conformada por 150 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura,

3.5.2. Muestra

El tipo de muestreo del presente trabajo de investigación es probabilístico pues todos los miembros de la población han estado en las mismas condiciones de formar parte de la muestra.

Para cuyo efecto se ha utilizado la siguiente formula.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2 + (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

Z es el nivel de confianza para 95 % = 1,96

p es la proporción de aciertos = 0,5

q es igual a 1 – p = 0,5

E es el error igual al 5 % = 0,05

Resolviendo se tiene que $n = 108.42$, por lo tanto, el tamaño de muestra de nuestra unidad de análisis será 108.



3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.6.1. Técnicas.

La técnica que se utilizara serán las encuestas y para la verificación de cuantos desempeñan será la recopilación documental para conocer más sobre cuantos laboran en dicha municipalidad de estudio.

3.6.2. Instrumentos.

Se aplicará los cuestionarios a los servidores públicos administrativos que laboran en la Municipalidad Distrital de Maranura.

Es así, que se realizó la recopilación de cuestionarios existentes para medir el desempeño laboral de los siguientes autores:

- a. Adriana Beatriz Rocca
- b. Ronald Juan Ríos
- c. Alfonso Rosado

Por lo que se hizo la comparación y se consideró el mejor instrumento de acuerdo al trabajo de investigación por su similitud de acuerdo a las dimensiones e indicadores, de (Rosado, 2019).

3.7. Procesamiento de datos.

Los resultados que se obtengan serán representados mediante tablas y figuras con sus respectivos valores y porcentajes. Posteriormente se procederá a la interpretación de los resultados obtenidos, contrastando con los estudios previos y la literatura desarrollada en el marco teórico, el cual permitirá la base científica de los resultados obtenidos. Los datos recogidos durante el trabajo de campo, serán procesados y analizados con ayuda del programa SPSS.



CAPÍTULO CUARTO

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Baremación y confiabilidad del instrumento.

Tabla 2

Distribución de los ítems del cuestionario.

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	ítems	
Desempeño laboral	Iniciativa	Adaptabilidad	Condiciones de trabajo	1	
			Autonomía	2	
			Afianzar	3	
			Sociable	4	
		Creatividad	idea	5	
			Estimulación	6	
			Habilidad	7	
			Autorrealización	8	
		Conducta	Perfeccionamiento	Autoevaluación	9
				Iniciativa	10
	Capacidad			11	
	Cumplimiento de funciones	Puesto laboral	Perfil laboral	12	
			Formación académica	13	
			Disciplina	14	
		Condiciones laborales	Productividad	Planeación	15
				Desarrollo	16
				Afianzamiento	17
				Condiciones de entorno	18
	Resultado laboral	Condiciones laborales	Condiciones de riesgo	Condiciones de riesgo	19
				Condiciones de servicio	20
				Rendimiento	21
			Trabajo en equipo	Productividad	Eficiencia
		Eficacia			23
		Trabajo en equipo		Comunicación	24
				Participación	25
		Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Cooperación	26
	Innovación			27	
	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Cooperación	27	
Innovación			28		



Mejora de la atención	Competencias	Conocimiento	29
		Habilidad	30
			31
	Eficiencia	Calidad de atención	32
		Cumplimiento de funciones	33
	Motivación	incentivo	34
		Recompensa	35
	Capacitación	Capacidad	36
			37
		Oportunidad y organización	38
			39

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Baremación y escala de interpretación de la variable desempeño laboral

Promedio	Escala de interpretación
1,00 - 1,66	bajo
1,67 - 2,33	medio
2,34 - 3,00	alto

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva.

Se observa en la baremación de la variable que consto de 39 preguntas de la variable desempeño laboral, asimismo con la dimensión iniciativa consto de 10 preguntas, la dimensión cumplimiento de funciones consto de 10 preguntas, la dimensión resultado laboral consto de 11 preguntas y por último la dimensión mejora de la atención consto de 8 preguntas; teniendo como escalas de interpretación “bajo” entre 1.00 y 1.66; como “medio” entre 1.67 y 2.33 y finalmente como “alto” entre 2.34 y 3.00. Con el fin de precisar los resultados que se obtuvo de la calificación de los cuestionarios obteniendo un global de los resultados de los encuestados.



Tabla 4

Prueba de confiabilidad del instrumento con el Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,742	39

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

Se observa que la confiabilidad del instrumento que se aplicó con 39 preguntas de la variable desempeño laboral es confiable con el 74.2% por lo que estos resultados reflejan una confiabilidad positiva para ser aplicados, cabe mencionar para que estos sean confiables tiene que ser $> 70\%$.

4.2. Describir la dimensión iniciativa de la variable desempeño laboral en los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.

4.2.1. Dimensión iniciativa

Tabla 5

Distribución de la muestra según la dimensión iniciativa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bueno	14	13,0	13,0	13,0
Regular	69	63,9	63,9	76,9
Malo	25	23,1	23,1	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

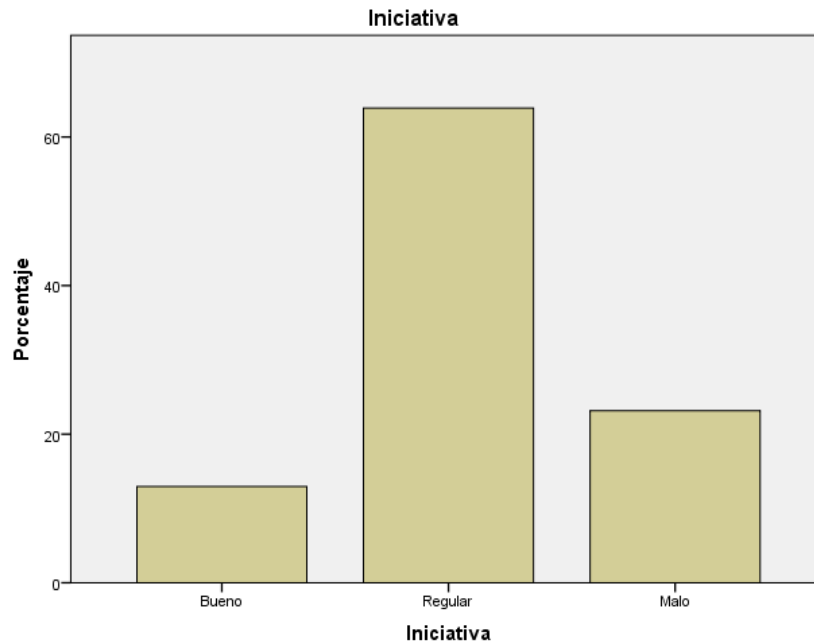


Figura 2

Distribución de la muestra según la dimensión iniciativa.

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva



Se observa que el 63,9% de los encuestados respondieron que tienen una regular iniciativa, asimismo el 13% de los encuestados respondieron que tienen una buena iniciativa según los resultados de la tabla, pero cabe resaltar que los encuestados apreciaron que la iniciativa no es la óptima por las condiciones laborales en las que trabajan a diario, como también al momento de la toma de decisiones siempre es necesario que esté presente el responsable del área, asimismo en ciertas oportunidades sienten que no les hacen sentir parte del equipo de trabajo siendo excluyente por tal motivo el desempeño no es eficiente, como también en ciertas oportunidades al momento que quieren aportan ideas para el mejor desempeño laboral consideran que ocurren dos cosas, la primera que no se sienten con la capacidad de poder opinar por falta de confianza u otro es que les restan importancia y no consideran su opinión siendo evidentemente un factor responsable de que no se obtenga el resultado esperado para cumplir con las metas.

Por otro lado, durante el recojo de la información algunos de los encuestados expresaron que es difícil mantener un entorno sociable, y el ambiente laboral en ciertas ocasiones se vuelve hostil, como también expresaron, que cuando ingresaron por primera vez a la municipalidad, al recurrir al apoyo de uno de sus compañeros de trabajo poco o nada pudieron ayudarles o darles información. Cabe mencionar que los trabajadores administrativos solo reciben su sueldo, por lo tanto cualquier estímulo no es considerado dentro de su planilla ya que es parte de su función realizar un buen trabajo.

Se ha observado que todo el personal administrativo respondió que sienten la satisfacción de culminar su trabajo, pero cabe mencionar que no todos cumplen con sus funciones ya que les asignan otras funciones que no son parte de su cargo, siendo evidentemente una carga laboral adicional, no permitiéndoles así que cumplan a tiempo sus funciones.

Tabla 6

Comparación promedio de la dimensión iniciativa

	Promedio	Interpretación
Adaptabilidad	1.85	medio
Creatividad	2.10	medio
Conducta	2.03	medio
Iniciativa	1.99	medio

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

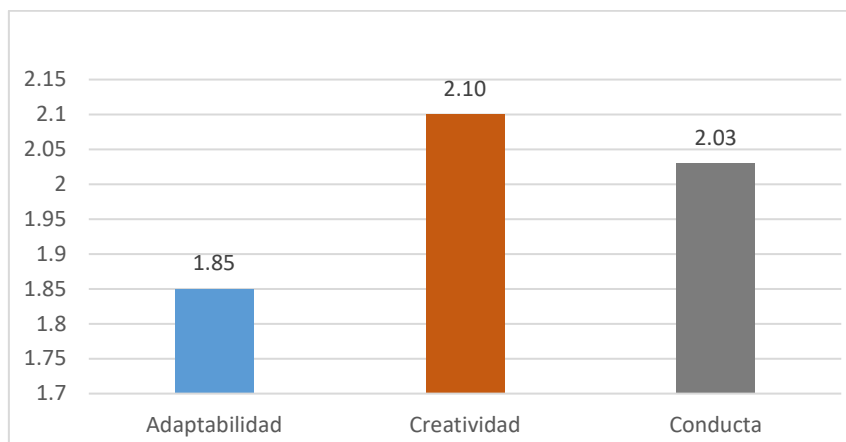


Figura 3

Comparación promedio de la dimensión iniciativa

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Se observa que la dimensión iniciativa, tiene como indicador más alto el de creatividad con 2.10, siendo de nivel medio, seguidamente se tiene al indicador de conducta con el promedio de 2.03 de nivel medio y finalmente al indicador adaptabilidad con el promedio de 1.83 representando un promedio de nivel medio. Teniendo un promedio total de los tres de 1.99 siendo reflejado y ponderado como nivel medio.



4.2.2. Distribución de la muestra por indicadores de la dimensión iniciativa.

Tabla 7

Distribución de la muestra según el indicador adaptabilidad.

Ítem	No cumple		Cumple medianamente		Cumple adecuadamente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Las condiciones laborales son óptimas	15	13.9%	60	55.6%	33	30.6%	108	100%
Al tomar decisiones laborales, necesita de algún responsable de su área	13	12.0%	64	59.3%	31	28.7%	108	100.0%
Se siente parte del equipo trabajo	11	10.2%	68	62.9%	29	26.9%	108	100.0%
Se considera sociable dentro de su entorno laboral	15	13.9%	70	64.8%	23	21.3%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

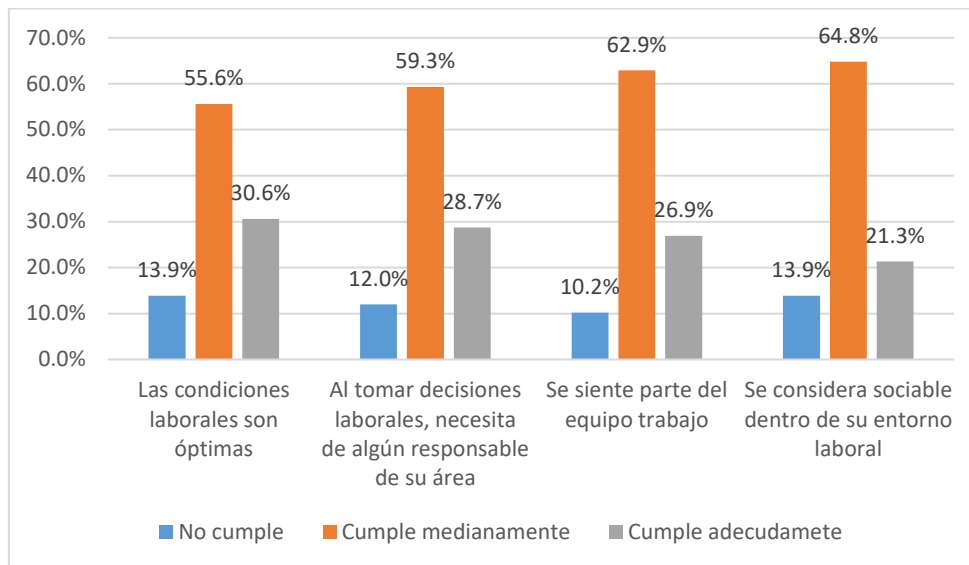


Figura 4

Distribución de la muestra según el indicador adaptabilidad.

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Se evidencia que el indicador adaptabilidad, según en cada ítem, comenzando por el primero sobre las condiciones labores se muestra que se cumple medianamente con el 55.6%, por lo



que las condiciones laborales son medianamente óptimas para el desarrollo de sus actividades.

Por otro lado, al tomar las decisiones laborales, necesitan de algún responsable de su área ya que cumple medianamente con el 59.3%, ya que su autonomía aun no es la esperada ya que necesitan de un supervisor, para el desarrollo de sus tareas, para lograr las metas y los objetivos.

Asimismo, en el ítem sobre si se siente parte del equipo de trabajo, el resultado fue que cumple medianamente con el 62.9%, ya que en su gran mayoría el afianzamiento no es tan sostenible, pero que permite desarrollar el trabajo con normalidad, y que el trabajo es medianamente aceptable pero no el esperado.

Finalmente, en el último ítem sobre si se considera sociable dentro de su entorno laboral, los encuestados respondieron que cumplen medianamente, ya que se sienten sociables hasta un punto que el ambiente y entorno les permita.

Tabla 8

Distribución de la muestra según el indicador creatividad.

Ítem	No cumple		Cumple medianamente		Cumple adecuadamente		Total	
	f	%	f	%	F	%	f	%
Propone ideas para mejorar en el desempeño laboral y obtener mejores resultados	24	22.2%	70	64.8%	14	13.0%	108	100.0%
Recibe algún tipo de estímulo para mejorar en su desempeño laboral	30	27.8%	68	63.0%	10	9.2%	108	100.0%
Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás	28	25.9%	65	60.2%	15	13.9%	108	100.0%
Siente satisfacción y realización al culminar con sus funciones	28	25.9%	65	60.2%	15	13.9%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

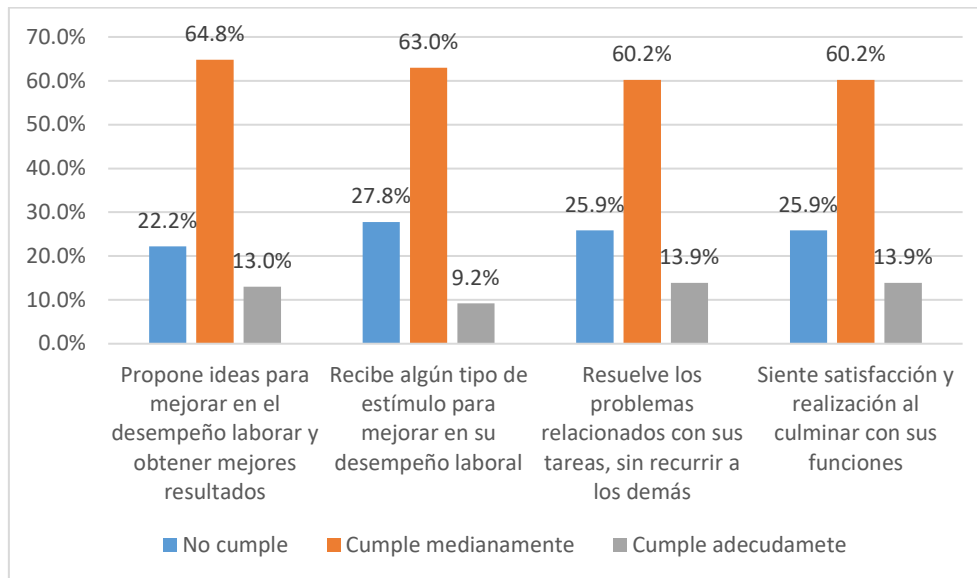


Figura 5

Distribución de la muestra según el indicador creatividad.

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Se puede apreciar en el indicador creatividad, en el primer ítem de si el personal propone ideas para mejorar en el desempeño laboral y obtener mejores resultados las encuestas en su mayoría arrojaron que cumplen medianamente con el 64.8%, demostrando que a veces aportan ideas para el mejor desarrollo y desempeño laboral.



Por otro lado, en el siguiente ítem si el personal recibe algún tipo de estímulo para mejorar en su desempeño laboral, en su mayoría respondieron que se cumple medianamente con el 63%, por lo que a veces reciben estimulación, para que mejoren en su desempeño laboral, siendo un factor importante para la productividad.

Asimismo, en el ítem sobre si resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás, por lo que los encuestados mencionaron que se cumple medianamente con el 60.2%, ya que para este fin es importante la habilidad con el cual se desenvuelven para llegar a sus metas, cabe mencionar que cada trabajador de la municipalidad tiene capacidades diferentes y por ende cada uno de ellos habilidades individuales.

Finalmente, como se muestra en la tabla sobre el ítem si siente satisfacción y realización al culminar con sus funciones, mencionaron que se cumple medianamente sobre el enunciado mencionado, ya que no siempre se sienten auto realizado por que manejan un trabajo monótono.



Tabla 9

Distribución de la muestra según el indicador conducta

Ítem	No cumple		Cumple medianamente		Cumple adecuadamente		Total	
	f	%	f	%	F	%	f	%
Evalúa su trabajo realizado	23	21.3%	69	63.9%	16	14.8%	108	100.0%
Se desarrollan iniciativas nuevas en la institución	19	21.3%	69	63.9%	20	14.8%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

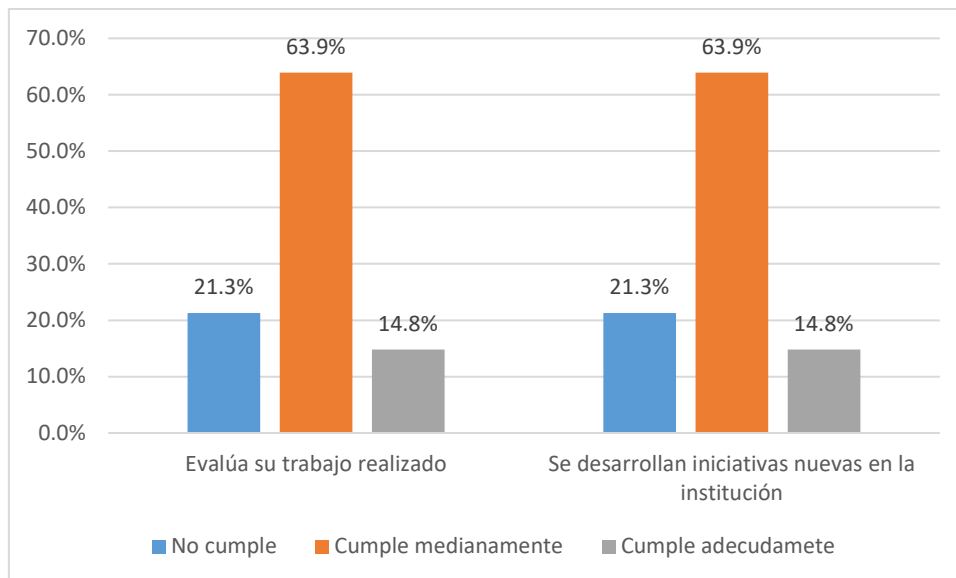


Figura 6

Distribución de la muestra según el indicador conducta

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Como se puede observar en el primer ítem sobre si evalúan su trabajo realizado, por lo cual responden que cumplen medianamente con el 63.9%, por lo que no se genera la autoevaluación.

Para el siguiente ítem, sobre si desarrollan iniciativas nuevas en la institución, los encuestados respondieron que cumplen medianamente con el 63.9%, por lo que la iniciativa de los trabajadores públicos es regular y falta desarrollar.

4.3. Describir la dimensión cumplimiento de funciones de la variable desempeño laboral en los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.

4.3.1. Dimensión: Cumplimiento de funciones.

Tabla 10

Distribución de muestra según la dimensión cumplimiento de funciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bueno	22	20,4	20,4	20,4
Regular	78	72,2	72,2	92,6
Malo	8	7,4	7,4	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

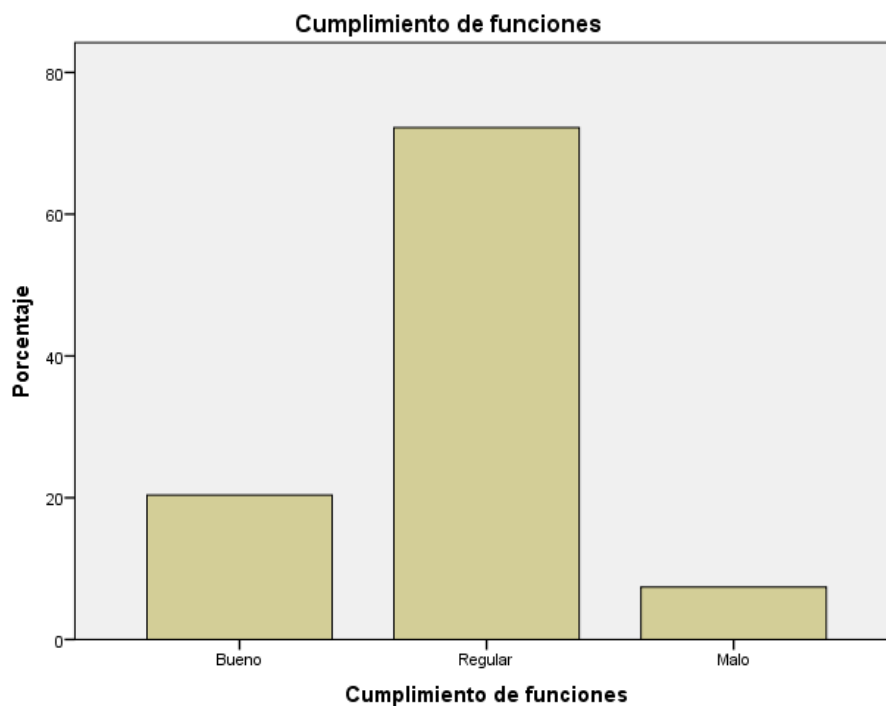


Figura 7

Distribución de la muestra según la dimensión cumplimiento de funciones

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva



Se observa que el 72,2% de los encuestados expresaron que cumplen regularmente sus funciones, asimismo también se observa que el 7,4% de los encuestados respondieron que es malo el cumplimiento de funciones. Por lo que consideraron que sus compañeros de trabajo en su mayoría si tienen la capacidad para cumplir la labor que desempeñan; por otro lado, consideraron a pesar de tener la capacidad no cumplen con el perfil laboral, ya que son considerados como adeptos por apoyo a la campaña, como también como favores políticos. Cabe mencionar que existe también personal que no tiene la formación profesional que es necesario para el perfil laboral en el que se encuentran.

Por otro lado, los encuestados respondieron que cumplen regularmente con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), debido a que gran parte de ellos no le dan énfasis a informarse y conocer más de su puesto laboral y sus obligaciones que conlleva tenerlo.

La Municipalidad Distrital de Maranura, trabaja sobre objetivos y metas, con el fin de cumplir con su propósito; claro que también al cumplir el 100% de las metas obtienen un bono del Plan de Incentivos por parte del Ministerio de Economía y Finanzas. Por lo que se reflejó en muchos periodos la falta de cumplimiento de las metas, siendo así confirmado por el mismo personal que labora.

En este punto se precisa que gran parte de los encuestados expresaron que no se respeta la toma de decisiones, debido a que tienen un jefe autoritario siendo un factor resaltante en ello; asimismo otro factor para no respetarse la toma de decisiones es la falta de consistencia de la propuesta.

Finalmente, el personal administrativo consideró que las condiciones donde laboran no son óptimas como para cumplir sus funciones, porque no están bien señalizadas las salidas de emergencia en caso de algún riesgo, como también los servicios higiénicos no se encuentran en buenas condiciones y no son suficientes para la cantidad de trabajadores que laboran, por lo que consideran todos ellos no ser óptimo el ambiente laboral sobre todo en la infraestructura, expresando su molestia constantemente a través de propuestas para la mejora sin poder lograr resultado alguno.



Tabla 11

Comparación promedio la dimensión cumplimiento de funciones.

	Promedio	Interpretación
Puesto laboral	2.18	medio
Perfeccionamiento	2.15	medio
Condiciones laborales	2.09	medio
Cumplimiento de funciones	2.14	medio

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

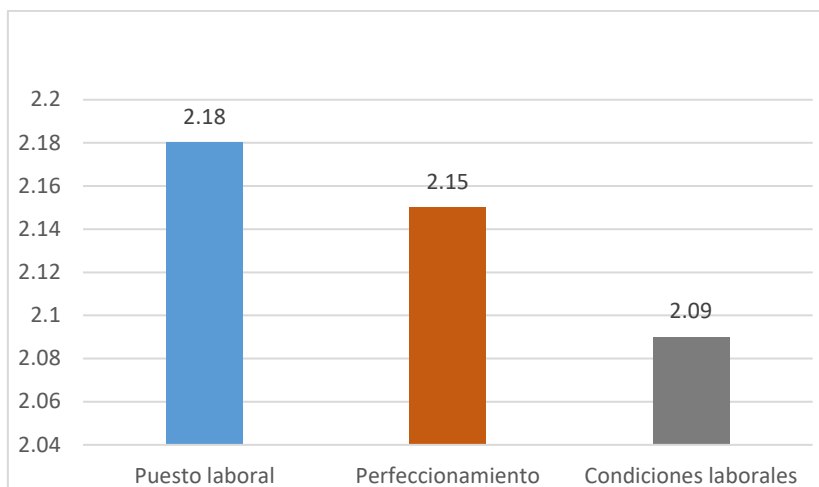


Figura 8

Comparación promedio la dimensión cumplimiento de funciones.

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Se puede apreciar que la dimensión cumplimiento de funciones, tiene como indicador más alto el de puesto laboral con 2.18, siendo de nivel medio, seguidamente se tiene al indicador de perfeccionamiento con el promedio de 2.15 de nivel medio y finalmente al indicador condiciones laborales con el promedio de 2.09 representando con un nivel medio. Teniendo un promedio total de los tres de 2.14 siendo reflejado y ponderado como nivel medio.

4.3.2. Distribución de la muestra según indicadores de la dimensión cumplimiento de funciones.

Tabla 12

Distribución de la muestra según el indicador puesto laboral

Ítem	No cumple		Cumple medianamente		Cumple adecuadamente		Total	
	f	%	f	%	F	%	f	%
Considera que sus compañeros de trabajo tienen la capacidad para el puesto laboral que desempeñan actualmente.	24	22.2%	76	70.4%	8	7.4%	108	100.0%
Sus compañeros de trabajo cumplen con el perfil laboral	32	29.6%	68	63.0%	8	7.4%	108	100.0%
Sus compañeros de trabajo tiene la formación académica que se necesita para el puesto laboral que desempeñan	28	25.9%	70	64.8%	10	9.3%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

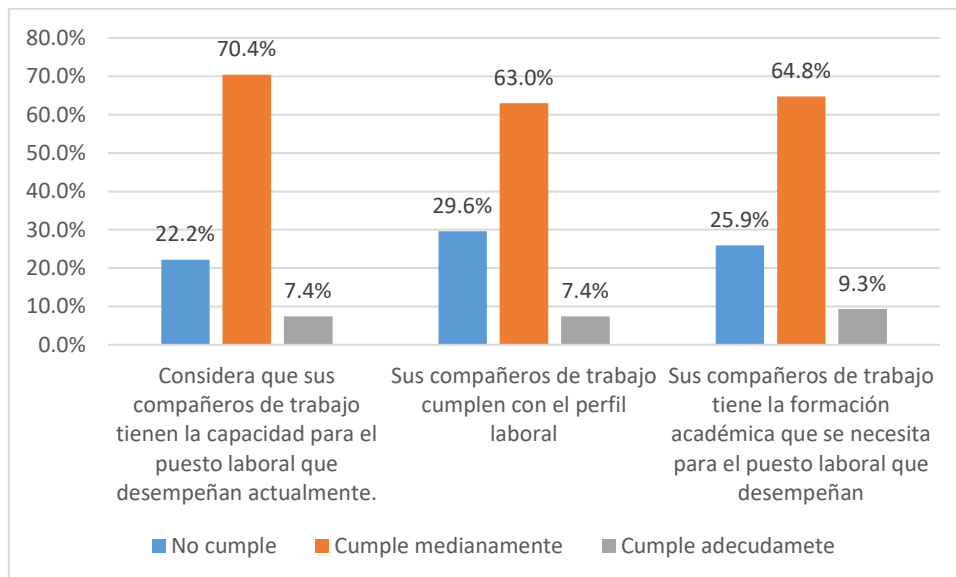


Figura 9

Distribución de la muestra según el indicador puesto laboral

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva



Como se puede observar desde el primer ítem sobre si considera que sus compañeros de trabajo tienen la capacidad para el puesto laboral que desempeñan actualmente, por lo que los encuestados respondieron que se cumple medianamente con el 70.4%, ya que su capacidad no siempre es la esperada por lo que consideran que muchas veces las plazas laborales no cumplen con las expectativas, y que en ocasiones colocan a trabajadores sin experiencia y sin noción del área.

Por otro lado, en el siguiente ítem de la presente tabla, hace referencia si sus compañeros de trabajo cumplen con el perfil laboral, por lo que respondieron que medianamente se cumple con el 63%, ya que el perfil laboral como se mencionó anteriormente no se cumple en muchas ocasiones ya que gran parte ellos entran a laboral por favores políticos.

Finalmente, en el ítem siguiente expresa si sus compañeros de trabajo tienen la formación académica que se necesita para el puesto laboral que desempeñan, por lo que respondieron los encuestados que se cumple medianamente con el 64,8%, por lo que referido a la formación académica muchos de ellos no cumplen o no tienen los requisitos necesarios, es así que en su mayoría laboran profesionales sin título ocupando puestos laborales que lo exigen.



Tabla 13

Distribución de la muestra según el indicador perfeccionamiento

Ítem	No cumple		Cumple medianamente		Cumple adecuadamente		Total	
	f	%	f	%	F	%	f	%
Cumplen con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de acuerdo a su puesto laboral	36	33.3%	62	57.4%	10	9.3%	108	100.0%
Planifican sus tareas para lograr los objetivos y metas	35	32.4%	63	58.3%	10	9.3%	108	100.0%
Considera que se hace un buen desarrollo del cumplimiento de funciones	27	25.0%	62	57.4%	19	17.6%	108	100.0%
Se respeta la toma de decisiones	25	23.1%	66	61.2%	17	15.7%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

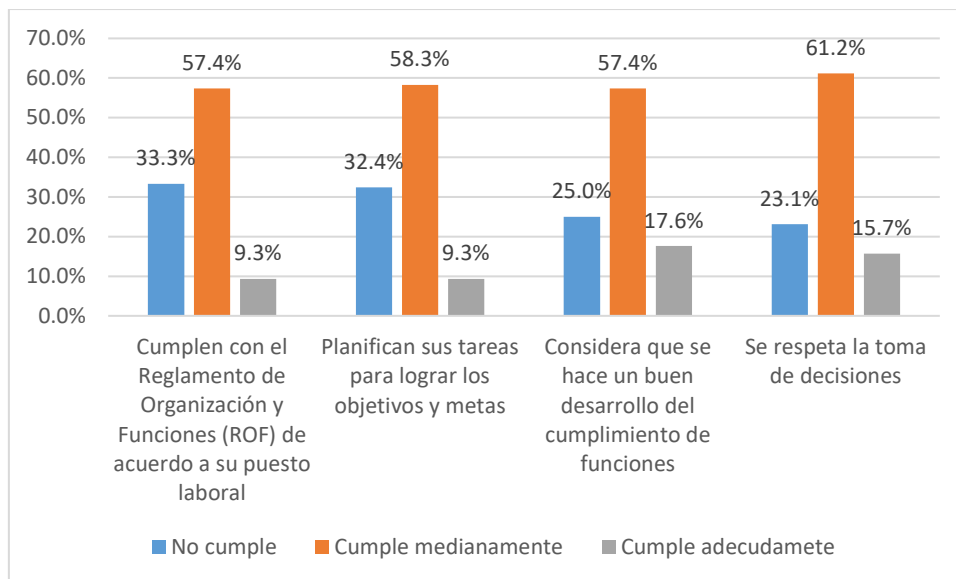


Figura 10

Distribución de la muestra según el indicador perfeccionamiento

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Como se puede observar en el primer ítem sobre si cumplen con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de acuerdo a su puesto laboral, por lo que los encuestados respondieron que se cumple medianamente con el 58.3%, por lo que la disciplina en este caso no se respeta, pero también hay casos que desconocen de dicho reglamento, haciendo



un desbalance entre sus actividades de acuerdo a sus funciones y a lo que hacen y no les corresponde por función, generando en ocasiones conflictos.

Por otro lado, el siguiente ítem hace referencia a si planifican sus tareas para lograrlos objetivos y metas, por lo que respondieron que se cumple medianamente con el 58.3%, ya que su planeación no siempre es ejecutada o la que se planifica, ya que por lo antes comentado se confunde las funciones o por cuestiones de autoritarismo generan a veces nuevos planes.

Asimismo, se observa en el siguiente ítem que si considera que hace un buen desarrollo del cumplimiento de funciones, por lo que los encuestados respondieron que se cumple medianamente con el 57.4%, ya que el desarrollo no es el óptimo para un buen desempeño laboral y para llegar a las metas y objetivos.

Finalmente, se observa en el último ítem de la presente tabla, si se respeta la toma de decisiones, por lo que respondieron que se cumple medianamente cabe mencionar, que las órdenes del jefe a mando se respetan pero por la falta de conocimiento de los reglamentos hace que se confunda las funciones y se generen conflictos.

Tabla 14

Distribución de la muestra según el indicador condiciones laborales

Ítem	No cumple		Cumple medianamente		Cumple adecuadamente		Total	
	f	%	f	%	F	%	f	%
Se dan las condiciones en la oficina donde labora para cumplir con las funciones	28	25.9%	64	59.3%	16	14.8%	108	100.0%
Están bien señalizadas las salidas de emergencia en caso de algún riesgo	26	24.1%	69	63.9%	13	12.0%	108	100.0%
Considera que los servicios higiénicos se encuentran en óptimas condiciones	23	21.3%	67	62.0%	18	16.7%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

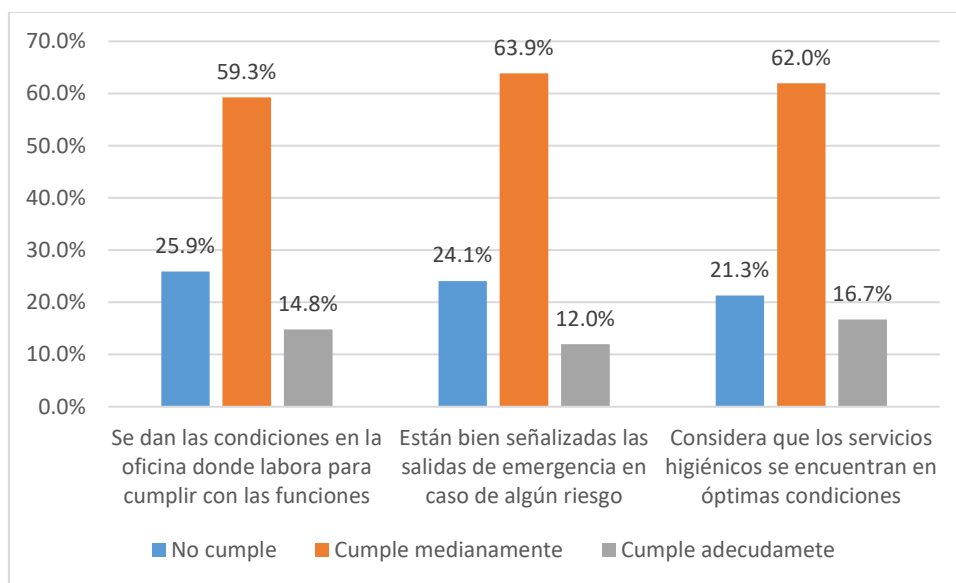


Figura 11

Distribución de la muestra según el indicador condiciones laborales

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Se puede observar en el primer ítem, expresa si se dan las condiciones en la oficina donde se labora para cumplir con las funciones, por lo que los encuestados respondieron que se cumple medianamente con el 59.3%, ya que las condiciones del entorno no son las óptimas y muchas veces generan conflictos con el entorno laboral por las diferentes diferencias o roses entre sus colegas de trabajo en la municipalidad.



Por otro lado, en el siguiente ítem se menciona si están bien señalizados las salidas de emergencia en caso de algún riesgo, por lo que los encuestados respondieron que se cumple medianamente con el 63.9%, ya que consideraron que existe condiciones de riesgo que afecta con su seguridad en casos de sismos, claro que la infraestructura es adecuada, pero les falta señalización.

Finalmente, en el último ítem hace referencia si considera que los servicios higiénicos se encuentran en óptimas condiciones, por lo que los encuestados respondieron que se cumple medianamente con el 62%, ya que las condiciones de servicios consideran que no son las óptimas y no están bien distribuidas, como también generándose en algunos ambientes de la municipalidad el uso compartido de los servicios higiénicos.

4.4. Describir la dimensión resultado laboral de la variable desempeño laboral en los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.

4.4.1. Dimensión Resultado Laboral.

Tabla 15

Distribución de muestra según la dimensión resultado laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bueno	5	4,6	4,6	4,6
Regular	87	80,6	80,6	85,2
Malo	16	14,8	14,8	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

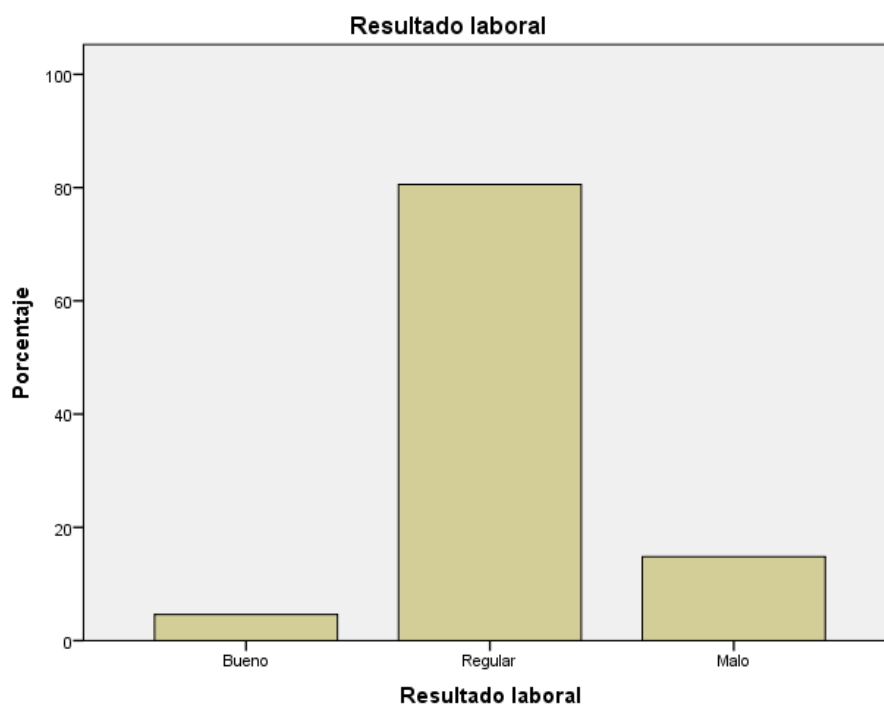


Figura 12

Distribución de la muestra según la dimensión resultado laboral.

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva



Como se observa, el 80,6% de los encuestados respondieron que el resultado laboral es regular, asimismo el 4,6% de los encuestados consideraron que el resultado laboral es bueno. Es así que expresaron que a veces se encuentran ocupados durante su jornada laboral, pocas veces considera que trabajan sin interrupciones ya que en otras oportunidades sus labores se ven interrumpidas por actividades extra laborales.

Se observa también que los encuestados manifestaron que pueden expresarse libremente y dar su opinión; asimismo los trabajadores administrativos participan en todas las actividades laborales y extra laborales, siendo parte de la integración y trabajo en equipo.

Cabe mencionar que a partir de este párrafo la mayoría de los encuestados refieren que sus compañeros a veces se preocupan o muestran poco interés sobre sus colegas debido a que tienen una forma de trabajo individualista. Por otro lado, los encuestados respondieron que gran parte de sus compañeros de trabajo no buscan capacitarse o actualizarse para mejorar su desempeño laboral, es así que se observa al momento de realizar trámites de rutina, estos demoran más del tiempo habitual por la falta de manejo de sistemas operativos básicos como Word, Excel y power point.

En relación a las tareas propias de su puesto laboral gran parte de los encuestados expresaron que tienen conocimientos regulares para resolver sus tareas, mas no son suficientes que es lo deseado o ideal para la realización de sus labores; de igual manera ellos consideran que los servicios brindados son regulares, debido a falta de capacitación y sumado a ello la rotación continua por cambios en cada gestión.



Tabla 16

Comparación promedio de la dimensión resultado laboral.

	Promedio	Interpretación
Productividad	1.97	medio
Trabajo en equipo	2.09	medio
Competencias	2.21	medio
Resultado laboral	2.08	medio

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

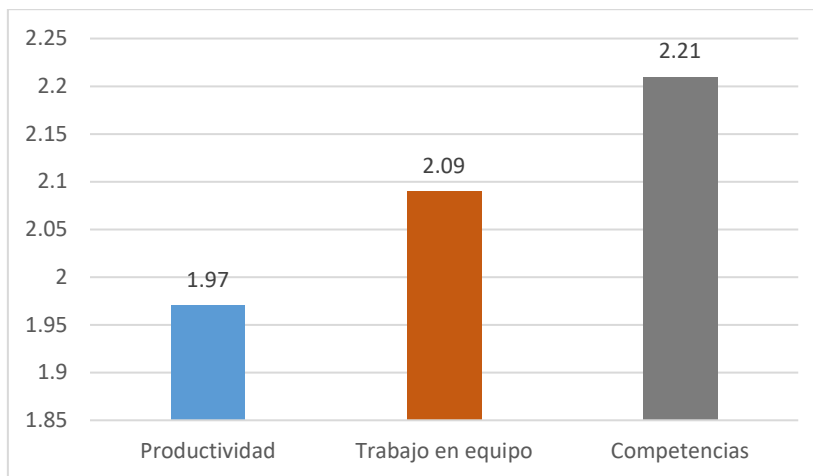


Figura 13

Comparación promedio de la dimensión resultado laboral.

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Se observa que la dimensión resultado laboral, tiene como indicador más alto el de competencias con un promedio de 2.21, siendo de nivel medio, seguidamente se tiene al indicador trabajo en equipo con el promedio de 2.09 de nivel medio y finalmente al indicador productividad con el promedio de 1.97 representando un promedio de nivel medio. Teniendo un promedio total de los tres de 2.08 siendo reflejado y ponderado como nivel medio.

4.4.2. Distribución de la muestra según indicadores de la dimensión resultado laboral.

Tabla 17

Distribución de la muestra según el indicador productividad

Ítem	No cumple		Cumple medianamente		Cumple adecuadamente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
El rendimiento de sus compañeros de trabajo son las esperadas	15	13.9%	65	60.2%	28	25.9%	108	100.0%
Se encuentra ocupado en sus tareas la mayor parte de su jornada de trabajo	9	8.3%	78	72.3%	21	19.4%	108	100.0%
Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral	16	14.8%	74	68.5%	18	16.7%	108	100.0%
Llega a las metas de la institución	29	26.9%	66	61.1%	13	12.0%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

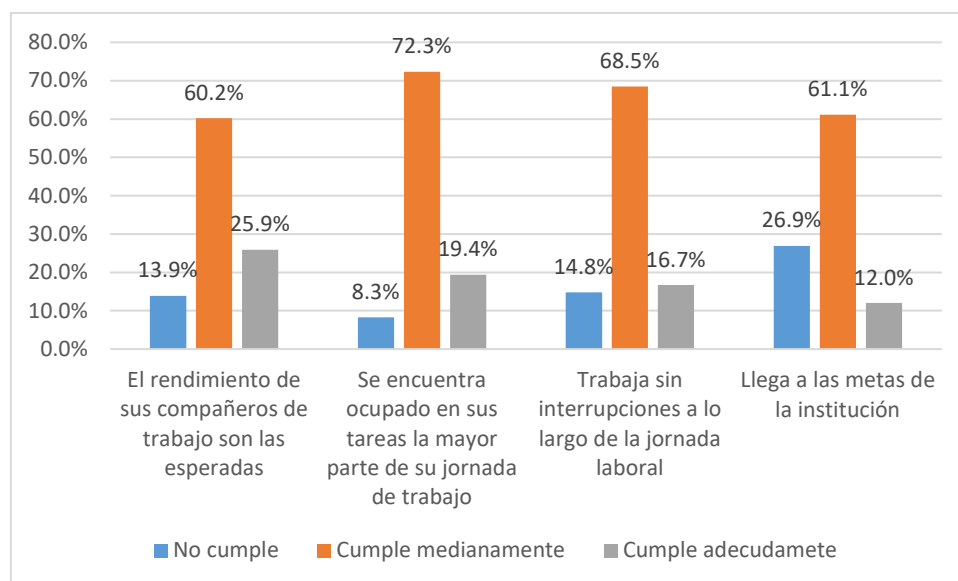


Figura 14

Distribución de la muestra según el indicador productividad

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Se puede observar en el primer ítem sobre si el rendimiento de sus compañeros de trabajo son las esperadas, por lo que respondieron los encuestados que se cumple medianamente con este ítem con el 60.2%, ya que consideran que su rendimiento no siempre es la mejor y que



a veces retrasa el trabajo planificado o que simplemente a veces consideran que no se merece el sueldo o salario por no cumplir con su trabajo.

Por otro lado, en el siguiente ítem, sobre si se encuentran ocupados en sus tareas la mayor parte de su jornada de trabajo, por lo que respondieron en su mayoría que se cumple medianamente, con el 72.3%, considerando que parte o gran parte de su tiempo están ocupados realizando su trabajo y cumpliendo con sus funciones, por lo cual se considera que a pesar de las dificultades dentro de la municipalidad son eficientes ya que llegan a cumplir con las metas y las tareas encomendadas.

Asimismo, en el siguiente ítem, sobre si trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral, por lo que los encuestados respondieron que se cumple medianamente, ya que su eficacia no es tan óptima ya que tienen que cumplir con otras funciones en algunas ocasiones, asimismo que este hecho genera el uso de mayores recursos.

Finalmente, en el último ítem sobre si llega a las metas de la institución, respondieron que se cumple medianamente, ya que consideran que en muchas ocasiones no se llega por diferentes factores ya sea por la falta de iniciativa, trabajadores que no cumplen con el perfil laboral entre otros.



Tabla 18

Distribución de la muestra según el indicador trabajo en equipo

Ítem	No cumple		Cumple medianamente		Cumple adecuadamente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Puede expresarse libremente y dar su opinión	31	28.7%	59	54.6%	18	16.7%	108	100.0%
Sus compañeros de trabajo participan en todas las reuniones de trabajo y extra laborales	24	22.2%	62	57.4%	22	20.4%	108	100.0%
Sus compañeros están interesados en lo que les pasa en el trabajo	26	24.1%	69	63.9%	13	12.0%	108	100.0%
Sus compañeros de trabajo con frecuencia buscan capacitarse para mejorar en su desempeño	20	18.5%	78	72.2%	10	9.3%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

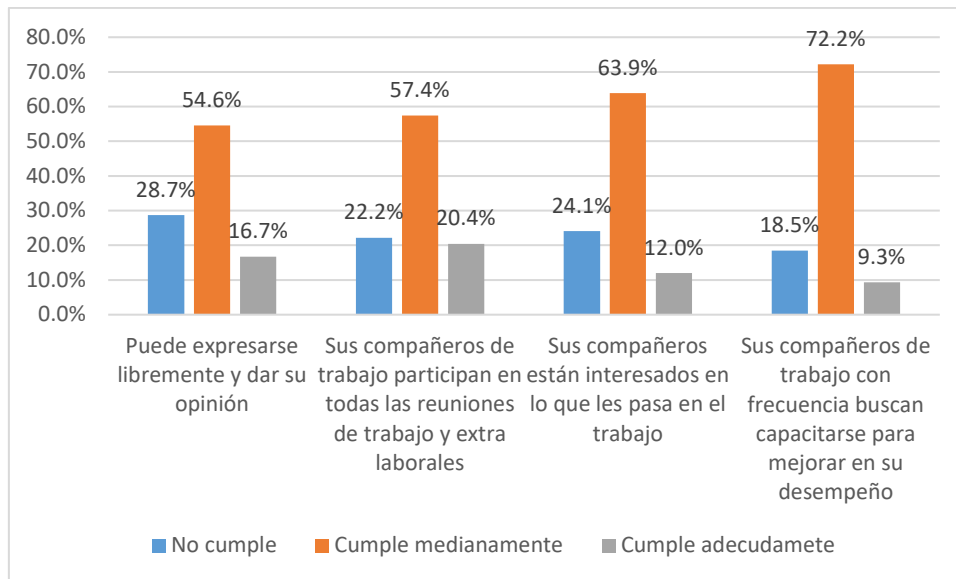


Figura 15

Distribución de la muestra según el indicador trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

En el primer ítem sobre si puede expresarse libremente y dar su opinión, por lo que los encuestados respondieron que se cumple medianamente, ya que consideran que la comunicación no es tan buena, ya que menciona que a veces existen diferencias y conflictos entre los trabajadores.



Por otro lado, en su siguiente ítem sobre si sus compañeros de trabajo participan en todas las reuniones de trabajo y extra laborales, por lo que los encuestados respondieron que se cumple medianamente con el ítem con el 57.4%, ya que consideran que en algunos de sus compañeros de trabajo no les gusta participar en evento extra laborales o reuniones.

Asimismo, en el siguiente ítem, sobre si sus compañeros están interesados en lo que les pasa en el trabajo, por lo que respondieron que se cumple medianamente con el ítem con el 63.9%, ya que consideran que a veces no quieren cooperar con el grupo o entorno de trabajo alejándose de las actividades.

Finalmente, en el último ítem sobre si sus compañeros de trabajo con frecuencia buscan capacitarse para mejorar en su desempeño, por lo que respondieron en las encuestan que cumplen medianamente con el 72.2%, ya que consideran que es por la falta de innovación como también de interés.



Tabla 19

Distribución de la muestra según el indicador competencia

Ítem	No cumple		Cumple medianamente		Cumple adecuadamente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto	24	22.3%	75	69.4%	9	8.3%	108	100.0%
Los trabajadores de la municipalidad son capaces de dar un buen servicio	29	26.9%	74	68.5%	5	4.6%	108	100.0%
Llega a sus metas y objetivos propuestos en el tiempo previsto	32	29.6%	72	66.7%	4	3.7%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

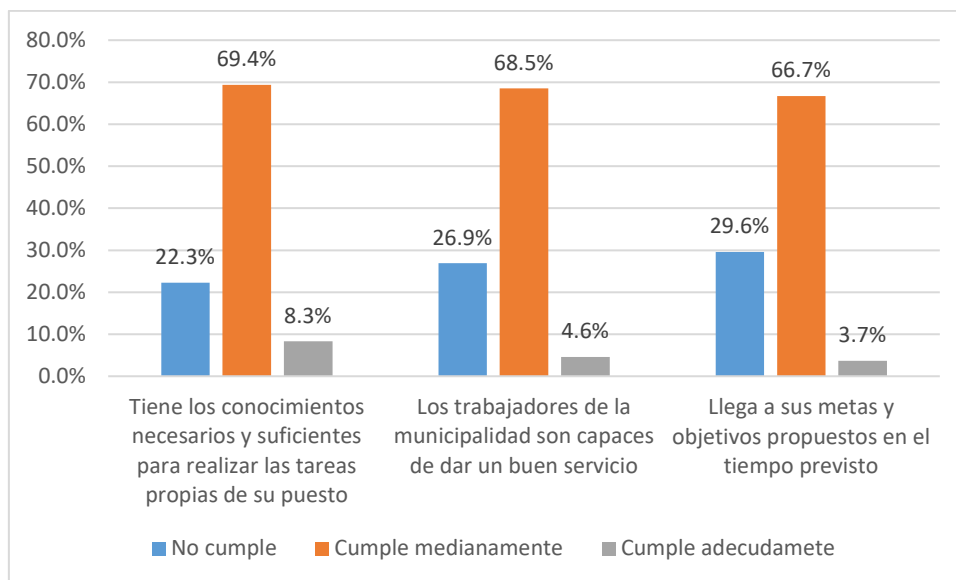


Figura 16

Distribución de la muestra según el indicador competencia

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Se observa que en el primer ítem sobre si tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto, por lo que los encuestados respondieron que se cumple medianamente con el 69.4%, ya que consideran que sus conocimientos a veces son escasos por la falta de capacitación, preparación y experiencia.



Por otro lado, en su siguiente ítem sobre los trabajadores de la municipalidad si son capaces de dar un buen servicio, por lo que respondieron que se cumple medianamente con el 68.5%, ya que consideran que a veces no tienen la habilidad necesaria para realizar una función o labor, ya que por ser sector público busca profesionales con experiencia porque tienen que cumplir con metas y objetivos y al momento de ingresar por primera vez no se llega a los objetivos porque está en proceso de inducción.

Finalmente, en el último ítem sobre si llega a sus metas y objetivos propuestos en el tiempo previsto, los encuestados respondieron que cumplen adecuadamente con el 66.7%, ya que consideran que no poseen con la habilidad suficiente por los motivos antes mencionados. Y rara vez por la falta de interés.

4.5. Describir la dimensión mejora de la atención de la variable desempeño laboral en los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.

4.5.1. Dimensión: Mejora de la atención.

Tabla 20

Distribución de muestra según la dimensión mejora de la atención.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bueno	18	16,7	16,7	16,7
Regular	59	54,6	54,6	71,3
Malo	31	28,7	28,7	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

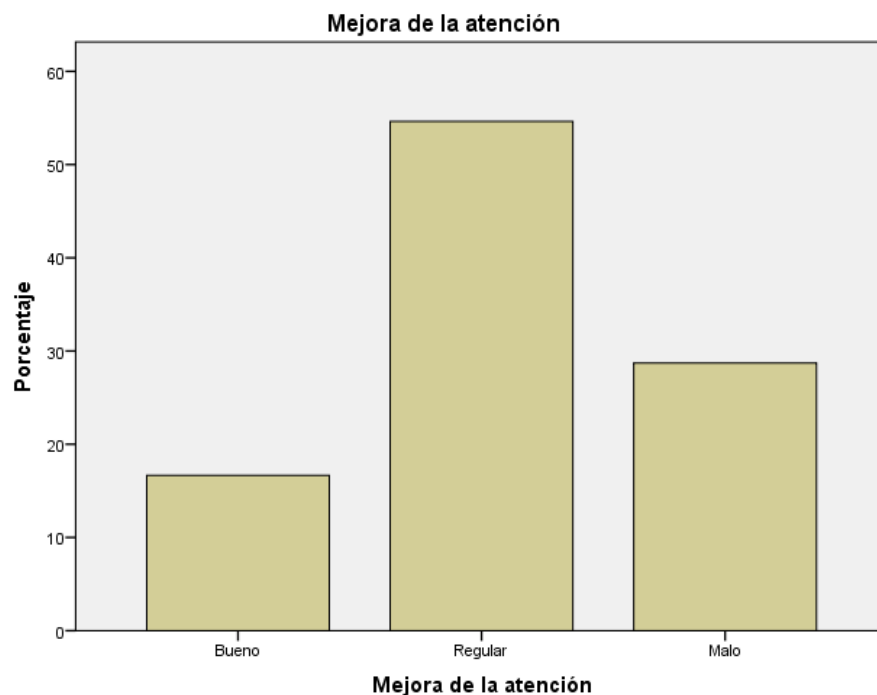


Figura 17

Distribución de la muestra según la dimensión mejora de la atención.

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva



Como se observa el 54,6% de los encuestados respondieron que la mejora de la atención es regular, mientras que el 16,7% de los encuestados respondieron que es bueno la mejora de la atención, al referirse que constantemente van mejorando su atención. Pero cabe mencionar que la atención de los servidores a la población es regular hasta cierto punto como también la hora de atención no es puntual.

Asimismo, los encuestados mencionaron aparte de ello que mantienen un trabajo sostenido sin dejar de lado el trabajo muy a pesar que en ciertas oportunidades tienen que abandonar su puesto laboral para realizar otras labores encomendadas por el jefe de inmediato que está a su cargo. A parte de ello respondieron que a veces consideran su trabajo muy monótono.

Es así, que la Municipalidad Distrital de Maranura, a veces responde a las necesidades individuales de los trabajadores, claro que no puede ver todas las necesidades ya que el responsable de recursos humanos no ve ni observa cuales podrían ser las necesidades, además de ello por ser una institución pública, ve por el desarrolla de un todo y no individual, siendo aún más por la municipalidad.

Otro punto a considerar, es que no siempre se pone en práctica los conocimientos que uno tiene, ya que toda función tiene su procedimiento y todo lo que se debe y no debe hacer, es por ello que considerar que solo la municipalidad se preocupa en la eficiencia y eficacia del desarrollo de sus actividades y como producen.

En relación a si deben o tienen que capacitarse para mejorar su desempeño, respondieron que regular, esto debido a diferentes factores, uno de los cuales mencionaron que las capacitaciones no son gratuitas y la municipalidad no lo financia, asimismo el factor tiempo, como también la falta de interés por mejorar y desarrollar sus capacidades. Cabe mencionar que algunas capacitaciones por parte de la municipalidad, los trabajadores mencionaron que no están bien planificadas debido a la falta de comunicación y en algunas oportunidades siendo improvisadas. Asimismo los programas de capacitación para mejorar los resultados de acuerdo a los encuestados sostienen que es regular, como se menciona en el mismo párrafo es por la improvisación, la falta de planificación y organización entre los miembros encargados.



Tabla 21

Comparación promedio de la dimensión mejora de la atención.

	Promedio	Interpretación
Eficiencia	2.20	medio
Motivación	2.04	medio
Capacitación	2.00	medio
Mejora de la atención	2.08	medio

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

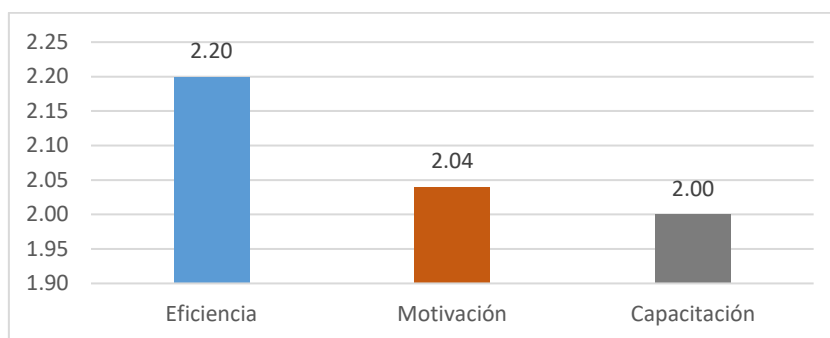


Figura 18

Comparación promedio de la dimensión mejora de la atención

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Se observa que la dimensión mejora de la atención, tiene como indicador más alto el de eficiencia con 2.20, siendo de promedio de nivel medio, seguidamente se tiene al indicador de motivación con el promedio de 2.04 de nivel medio y finalmente al indicador capacitación con el promedio de 2.00 representando con un nivel medio. Teniendo un promedio total de los tres de 2.08 siendo reflejado y ponderado como nivel medio.



4.5.2. Distribución de la muestra según indicadores de la dimensión mejora de la atención.

Tabla 22

Distribución de la muestra según el indicador eficiencia

Ítem	No cumple		Cumple medianamente		Cumple adecuadamente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
La atención de los servidores a la población es buena y puntual	40	37.0%	62	57.4%	6	5.6%	108	100.0%
Mantiene un ritmo de trabajo sostenido	24	22.2%	73	67.6%	11	10.2%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

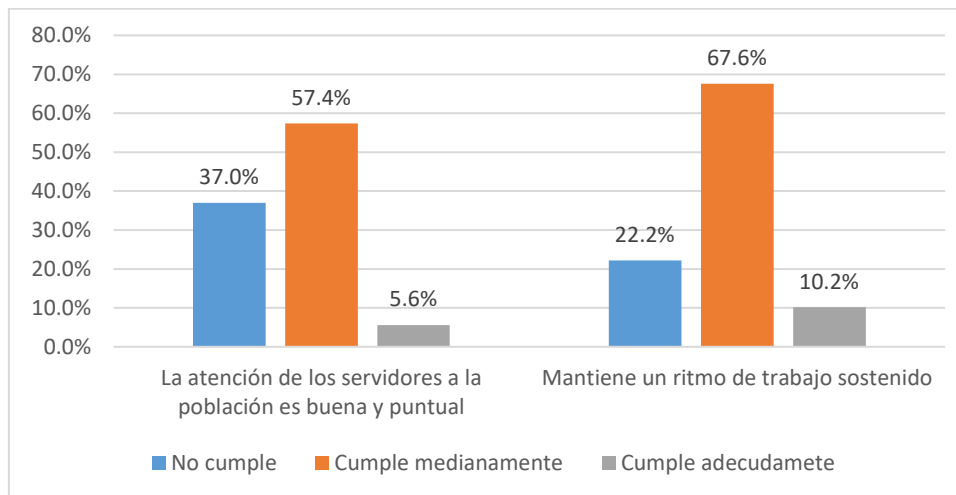


Figura 19

Distribución de la muestra según el indicador eficiencia

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Se observa en el primer ítem en relación a si la atención de los servidores a la población es buena y puntual, se tiene que los encuestados respondieron que se cumple medianamente con el 57.4%, por lo que la calidad de atención no es óptima.

En relación al siguiente ítem que si el personal mantiene un ritmo de trabajo sostenido, tenemos al 67.6% de los encuestados manifestando que cumple medianamente, en relación a que ellos cumplen sus funciones pero sin embargo registran altibajos debido a feriados, actividades programadas así como el cambio y renovación de personal en las contrataciones.

Tabla 23

Distribución de la muestra según el indicador motivación

Ítem	No cumple		Cumple medianamente		Cumple adecuadamente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Considera a sus tareas monótonas y aburridas	18	16.7%	76	70.3%	14	13.0%	108	100.0%
La institución responde positivamente a las necesidades individuales	22	20.4%	74	68.5%	12	11.1%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

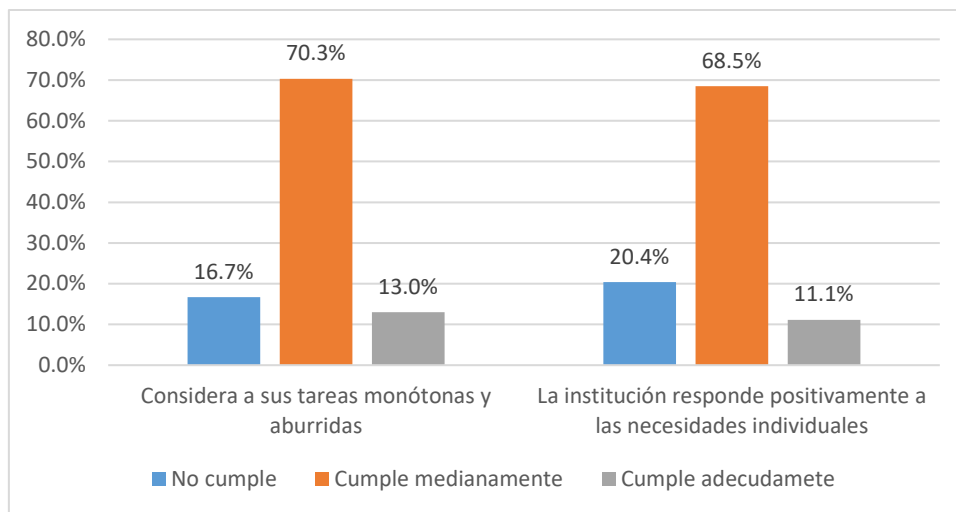


Figura 20

Distribución de la muestra según el indicador motivación

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Se observa en la tabla 23, en relación a si el personal considera sus tareas monótonas y aburridas, manifiestan de manera mayoritaria con un 70.3% que cumple medianamente, lo cual significa que se debe de trabajar más la motivación hacia el recurso humano para que disfruten de sus labores y trabajo y así obtener mejores resultados laborales.

En cuanto al siguiente ítem si la institución responde positivamente a las necesidades individuales, los encuestados señalan que cumple medianamente con un 68.5%, implementando un sistema de motivación como por ejemplo incentivos se podría llegar a cumplir adecuadamente con esta premisa.

Tabla 24

Distribución de la muestra según el indicador capacitación

Ítem	No cumple		Cumple medianamente		Cumple adecuadamente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Puede utilizar los conocimientos que tiene	20	18.5%	69	63.9%	19	17.6%	108	100.0%
Considera que debe tener más oportunidad para capacitarse	29	26.9%	55	50.9%	24	22.2%	108	100.0%
Las instancias de capacitación que recibe están bien planificadas	30	27.8%	48	44.4%	30	27.8%	108	100.0%
Se desarrollan programas de capacitación para mejorar los resultados de las tareas encargadas	30	27.8%	48	44.4%	30	27.8%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

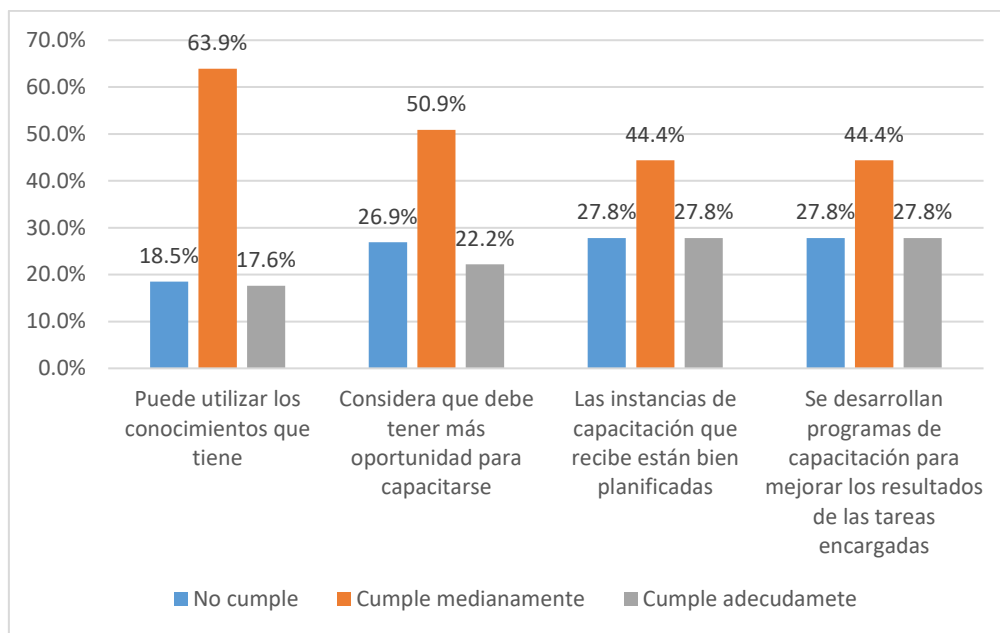


Figura 21

Distribución de la muestra según el indicador capacitación

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Se observa, en relación al ítem que si los trabajadores municipales pueden utilizar los conocimientos que tienen, el 63.9% señala que cumple medianamente lo que significa que



si pueden sus conocimientos previos pero estos no son los suficientes y que precisan de capacitaciones para desarrollar sus labores.

En cuanto al ítem, considera que debe tener más oportunidad para capacitarse, ellos señalan que se cumple medianamente con el 50.9%, lo que se traduce que ellos requieren de más oportunidades para capacitarse y fortalecer aún más sus conocimientos logrando así realizar sus labores de manera satisfactoria.

Para el siguiente ítem, donde se plantea si las instancias de capacitación que recibe están bien planificadas, señalan el 44.4% que cumple medianamente entendemos por ello que los procesos de capacitación al personal son favorables, sin embargo estos deben de ser mejor planificados para así lograr que este proceso llegue a todos los trabajadores y que estos asimilen los conocimientos impartidos.

Observamos en relación al ítem, si se desarrollan programas de capacitación para mejorar los resultados de las tareas encargadas, los encuestados manifiestan con un 44.4% que se cumple medianamente, significa que aún se debe de mejorar en estos procesos en cuanto a la frecuencia de capacitación y los temas a capacitar.

4.6. Describir el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.

Tabla 25

Distribución de muestra según la variable desempeño laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bueno	4	3,7	3,7	3,7
Regular	101	93,5	93,5	97,2
Malo	3	2,8	2,8	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

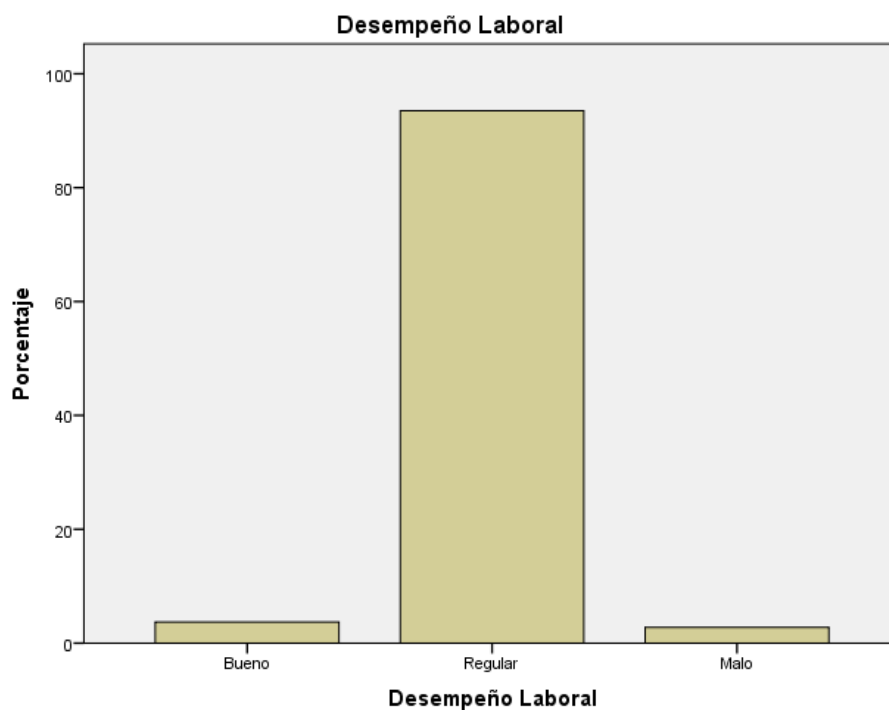


Figura 22

Distribución de la muestra según la variable desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Se observa que el 93,5% de los encuestados en su gran mayoría consideraron que el desempeño laboral es regular, como se explicó anteriormente no es lo óptimo ni esperado, asimismo también se observa que el 2,8% de los encuestados respondieron que el desempeño



laboral es malo. Es así que globalizando los resultados y teniendo una opinión de cada uno de los encuestados que laboran en la Municipalidad Distrital de Maranura, consideran que el desempeño laboral no es el óptimo, generando conflictos. Asimismo, como se observa en la gran mayoría de las tablas de resultado, la concentración de respuestas se encuentra entre regular y malo.

Es por ello, que apreciando la presente tabla se sabe que el desempeño laboral está en función de las características de sus funciones, esto quiere decir a que se desempeña la mayor parte de su tiempo, asimismo a través del presente resultado, se apreció que los trabajadores de la municipalidad están obligados a estar motivados, muy aparte de ello los resultados en la dimensión resultado laboral se demostró un desempeño pobre.



Tabla 26

Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral.

	Promedio	Interpretación
Iniciativa	1.99	medio
Cumplimiento de funciones	2.14	medio
Resultado Laboral	2.08	medio
Mejora de atención	2.08	medio
Desempeño laboral	2.07	medio

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

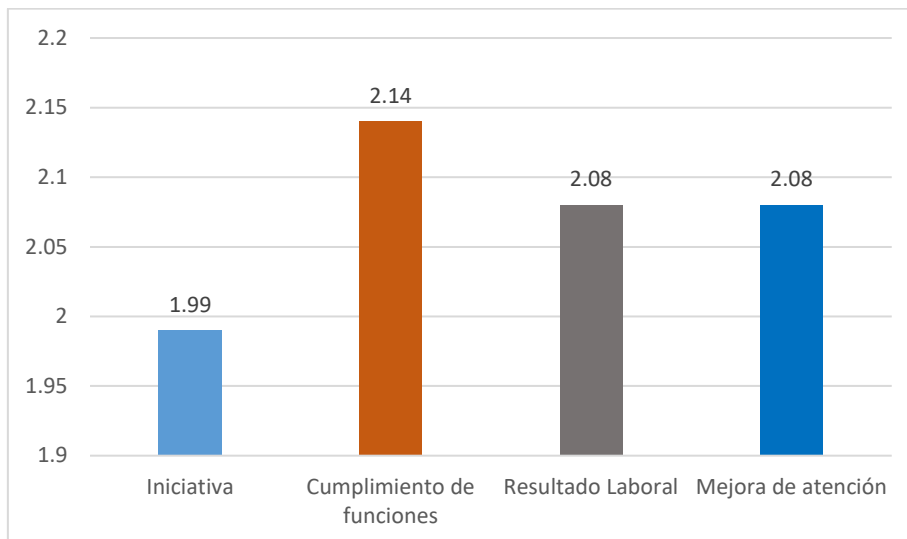


Figura 23

Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia en base a la estadística descriptiva

Se observa que la dimensión cumplimiento de funciones, tiene como indicador más alto el de puesto laboral con 2.14, siendo de nivel medio, seguidamente los indicadores resultado laboral y mejora de la atención con el promedio homogéneo de 2.08 de nivel medio y finalmente al indicador iniciativa con el promedio de 1.99 representando un promedio de nivel medio. Teniendo un promedio total de los cuatro de 2.07 siendo reflejado y ponderado como nivel medio.



CAPÍTULO QUINTO

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.

Para el presente trabajo de investigación, se evidencio un alto porcentaje de que el desempeño laboral no es el esperado, siendo el promedio de su resultado 2.07 que significa que tiene un nivel medio, observándose que casi toda la muestra de los servidores públicos administrativos necesitan mejorar en su desempeño, para que se genere un mejor rendimiento ya que su percepción propia y hacia la de sus compañeros no es muy alentadora, como bien se sabe el desempeño laboral de las entidades públicas refleja el mismo resultado, ya que se evidencio en diferentes trabajo de investigación como también artículos científicos el mismo resultado.

Por otro lado, se considera un hallazgo importante que las dimensiones como: iniciativa, cumplimiento de funciones, resultado laboral y mejora de la atención; muestran un resultado para todos los casos de regular, cabe mencionar que estos resultados reflejan el estado emocional de los trabajadores como también su experiencia laboral, es por ello que la valoración que se tiene en los resultados nos refleja un preocupante resultado, ya que en ello se ve relacionado el desempeño laboral con el salario, condiciones de trabajo, colegas y jefes de trabajo, perspectiva del puesto y por supuesto los aspectos intrínsecos del trabajo en sí.

Asimismo, uno de los hallazgos sobre la dimensión resultado laboral se evidencio que tiene un promedio de 2.14 resultando la interpretación como nivel medio, por lo que en este punto se refleja que muy aparte de los factores externos, los servidores públicos no obtienen buenos resultados, por lo cual tienen un bajo desempeño, un



factor que se observó en la encuesta fue que el servidor público no está preparado para el puesto que ocupa, ya que muchos de ellos están por adeptos, esto quiere decir que obtienen el puesto laboral por un favor de una campaña laboral u otros que por temas éticos no se mencionara; pero muy a pesar de ello desempeñan bien sus tareas pero no con el resultado esperado, donde se necesita eficiencia y eficacia con resultados positivos para llegar a la meta.

Asimismo, uno de los hallazgos relevantes que se evidencio fue que los trabajadores a través del cuestionario aplicado protegen su imagen y su propio interés. Cabe mencionar que se encuentra dentro de las características sobre el desempeño laboral de las entidades públicas, por lo que se le atribuye a partir de los resultados que no es la falta de motivación sino de disciplina y de un procedimiento relajado.

Finalmente, el siguiente hallazgo que se considera significativo es que los encuestados no son conscientes de que su desempeño es insatisfactorio, por lo cual se calificaron de manera regular y a sus compañeros los calificaron de igual manera de regular a malo.

5.2. Limitaciones del estudio.

Para el presente trabajo de investigación se considera las siguientes limitaciones:

La primera limitación, fue por la parte del sistema administrativo y burocrático, desde la filial de Quillabamba, asimismo en la sede principal por nuestra falta de conocimiento de los reglamentos que lo regulan para seguir cada paso del proceso administrativo.

Asimismo, al momento de encuestar a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Maranura, se evidencio la falta de interés y sobre todo desconfianza, por lo que consideraron que a través de los cuestionarios se podrían tomar represalias y que su puesto laboral corría riesgo, muy a pesar de que se tenía permiso de la autoridad que es el Gerente de dicha municipalidad de estudio.



Finalmente, otra limitante que genero atraso en el presente trabajo de investigación al inicio, fue nuestro desconocimiento en la parte metodología.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente.

Para la comparación crítica del presente trabajo de investigación, se coincide con el autor Solano (2017), con respecto al desempeño laboral con el resultado “regular”, por lo que en las descripción se resalta que en todas las dimensiones de estudio como son la iniciativa, cumplimiento de funciones, resultado laboral y mejora de la atención tienen el resultado de regular; cabe mencionar que el autor concluyo que el desempeño laboral mantiene un nivel regular, debido a la capacidad de análisis de los colaboradores, además a las actitudes, el personal se muestra empático con las recomendaciones que el jefe realiza, no siguen con las especificaciones brindadas por el jefe inmediato sin ningún cuestionamiento, y en muchos casos el colaborador no tiene actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo, es en lo que evidencia el autor.

Por su parte, el autor Huillca (2017), menciona que el desempeño laboral es regular en el cual demuestra que los trabajadores no se desempeñan en forma adecuada, debido a que existe una presión por parte de la gerencia lo que hace que no exista un buen trabajo en equipo, que no puedan desarrollar sus habilidades, y el 2.53 del promedio encuestados demostrando que la comunicación es malo en el desempeño laboral debido a que no existe habilidades para la comunicación y no sea abierta para su desenvolvimiento de sus actividades y funciones en el área de desarrollo humano Huillca (2017). Por lo que se coincide con sus resultados generales, ya que también se evidencio en el presente trabajo como resultado regular el desempeño laboral de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Maranura.



CONCLUSIONES

1. El **desempeño laboral** de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, tiene como nivel medio con un promedio de 2.07, evidenciándose un alto porcentaje por lo cual se considera que no es lo esperado para una institución pública que es para el servicio de la población y la optimización de los recursos.
2. Respecto a la dimensión **iniciativa** de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, se obtuvo como resultado el promedio de 1.99 siendo de nivel medio, reflejando que los colaboradores no siempre tienen los hábitos de una buena iniciativa.
3. Para la dimensión del **cumplimiento de funciones** de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, se obtuvo como resultado un promedio de 2.14, siendo interpretado como nivel medio, debido a que no hay un interés por parte de los servidores públicos administrativos, ya que no se cuenta con las condiciones laborales adecuadas.
4. En la dimensión de los **resultados laborales** de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, se dio como resultado un promedio de 2.08, siendo interpretado como nivel medio, esto debido a que los servidores públicos administrativos no le dan la debida importancia a la productividad, tampoco desean salir de su zona de confort, por lo cual afecta al trabajo en equipo.
5. Con respecto a la **mejora de la atención** de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital, se tuvo como resultado un promedio de 2.08, siendo interpretado como nivel medio, con respecto a la eficiencia la calidad de atención está afectada parcialmente por el incumplimiento de funciones, ya que no se cuenta con una motivación por parte de la entidad.



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Maranura mejorar en la difusión de los objetivos y metas que se deben de cumplir, asimismo realizar evaluaciones periódicas sobre su desempeño laboral para que los servidores públicos tomen conciencia de su desempeño. Asimismo, otorgarles charlas y capacitaciones constantes a los servidores públicos de acuerdo a sus falencias y realizar seguimiento de su asistencia para evitar la falsedad.
2. Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Maranura para mejorar los incentivos, promover programas de ocio o extra laborales con reconocimiento público, según el cumplimiento de sus funciones, por lograr con eficiencia y eficacia los objetivos planteados. y también otorgándoles permisos siempre y cuando sean necesarios y justificados.
3. Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Maranura seleccionar a sus servidores públicos según sus habilidades, para que cumplan con las funciones eficientemente.
4. Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Maranura, para que tenga un mejor resultado laboral los servidores públicos, se realizara una constante supervisión del desempeño y funciones para lograr los objetivos. Asimismo, que se les otorgue las herramientas necesarias de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).
5. Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Maranura para que tenga un mejor control en la atención, capacitar a los servidores públicos en atención al público y sensibilizar con charlas motivacionales.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M. (2010). *Essential human resource management practice: A guide to people management*. London: Kogan Page.
- Asociación Española para la Calidad. (2018). *Evaluación de desempeño*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2018, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>
- Auccapure, L. (2019). Condiciones de trabajo y desempeño laboral en la municipalidad de San Jerónimo. *Rev. Integración*, 195-210.
- Benítes, I. (2012). Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del consorcio La Arena S.A.C. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Besseyre, C. (1990). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Ed. Deusto.
- Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y facultad de ciencias de la educación Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez - Perú 2012. *Comunicación*, 22-29.
- Carro, R., & González, D. (2015). *Productividad y competitividad*. Mar del Plata: Universidad Nacional del Mar del plata.
- Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C., & Arenas, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, 133-165.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Colli, L. (2013). *The performance Management System of the Department of Economic Development and Tourism in the Western Cape*. Cape Town: Peninsula University of Technology.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Wnewetrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw Hill.



- De la Cruz, E., & Huaman, A. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica - 2015*. Huancavelica - Perú: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Decreto Legislativo N° 1025. (2008). *Normas de capacitación y rendimiento para el sector público*. Lima: El Peruano.
- Decreto Legislativo N° 276. (1984). *Ley de bases de la carrera administrativa de remuneraciones del sector público*. Lima: El Peruano.
- Dessler, G., & Verela, R. (2011). *Administración de recursos humanos un enfoque latinoamericano*. México: Pearson Education.
- Furnham, A. (2000). *El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. Londres: Oxford.
- García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista Proyecciones*, 3.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1999). *Gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Huillca, J. (2017). *Desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017*. Cusco - Perú: Universidad Andina del Cusco.
- Jaramillo Solorio, R. M. (2012). *Trabajo en equipo*. México: Sub Secretaria de Administración Y finanzas.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., De Vet, H., & Van der Beek, A. (2011). Conceptual Frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 856-866.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. México: Pearson - Prentice Hall.
- Martin, G., & Pear, J. (2008). *Modificación de conducta. Qué es y cómo aplicarla*. Madrid: Prentice Hall.



- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Addison - Wesley Iberoamericana.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de los recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Nash, M. (2000). *Como incrementar la productividad del recurso humano*. Colombia: Editorial Norma.
- Oberoi, M., & Rajgarhia, P. (2013). What your performance Management System needs most. *Gallup Business Journal*, 1-64.
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Educación obrera para el trabajo decente*. Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid - España: Pearson Prentice Hall.
- Palomino, B., & Peña, M. (2016). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda*. Cartagena - Colombia: Universidad de Cartagena.
- Pérez, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. *Instituto Tecnológico de Villahermosa*, 1-6.
- Plan 11857. (2009). *Directiva sobre la evaluación del desempeño laboral*. Cusco - Perú: Municipalidad de Chinchero.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2015). *Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*. Lima: Nueva Studio S.A.C.
- Queipo, B., & Useche, M. (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la Victoria. *Revista Ciencias Sociales*, 486-496.
- Randstad. (09 de Abril de 2015). Obtenido de http://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion_57/
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2007). *Administración*. México: Pearson.
- Rodríguez, J. (2007). *Decisiones gerenciales efectivas*. México: Trillas.
- Rosado, A. (2019). *Gestión administrativa y desempeño laboral en entidades públicas del sector educación, Cañete 2018*. Lima: Universidad César Vallejo.



- Salas, R. (2005). *La evaluación en la educación superior contemporánea*. San Francisco de Macoris: Universidad Católica Nordestana.
- Solano, S. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017*. Tarapoto - Perú: Universidad César Vallejo.
- Soriano, M., Garcia, C., & Gómez, M. (2016). Formación académica y perfeccionamiento profesional de los títulos en la Escuela de Magisterio de Teruel. *Grupo DIDAC*, 201-210.
- Strauss, S. (1981). *Personal. Problemas humanos de la administración*. España: Printice Hall.
- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andales Cía. LTDA. de la ciudad de Ambato*. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Valqui, R. (2009). La creatividad: conceptos. Métodos y aplicaciones. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-19.
- Vanden , J. (2011). *Job satisfaction and job performance at the workplace*. Helsinki: Arcada University of Applied Science.
- Zavaleta, J. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo Cusco, 2017*. Cusco - Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.



ANEXOS



a. Matriz de consistencia.

Título: Desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	En el trabajo de investigación por ser de alcance descriptivo, no se realizarán hipótesis. Según el libro de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).	a. Desempeño laboral	ALCANCE Y DISEÑO
¿Cómo es el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019?	Describir el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.			El presente estudio es de alcance descriptivo, de diseño no experimental.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			POBLACIÓN Y MUESTRA
a. ¿Cómo es la iniciativa de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019?	e. Describir cómo es la iniciativa de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.			La población es de 150 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura.
b. ¿Cómo se desarrolla el cumplimiento de funciones de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019?	f. Describir el desarrollo del cumplimiento de funciones de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.			La muestra es probabilística y como resultado se tiene a 108 resolviendo la formula.
c. ¿Cuáles son los resultados laborales de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019?	g. Identificar los resultados laborales de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.			
d. ¿Cómo es la atención de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019?	h. Describir cómo es la atención de los servidores públicos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura, año 2019.			



b. Matriz de instrumentos para la recolección de datos.

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítem	Criterios de evaluación			
Desempeño laboral	Iniciativa	Adaptabilidad	Condiciones de trabajo	Las condiciones laborales son optimas	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumplen	
			Autonomía	Al tomar decisiones laborales, necesita de algún responsable de su área	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple	
			Afianzar	Se siente parte del equipo trabajo	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple	
			Sociable	Se considera sociable dentro de su entorno laboral	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple	
		Creatividad	idea	Propone ideas para mejorar en el desempeño laboral y obtener mejores resultados	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple	
			Estimulación	Recibe algún tipo de estímulo para mejorar en su desempeño laboral	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple	
			Habilidad	Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple	
			Autorrealización	Siente satisfacción y realización al culminar con sus funciones	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple	
		Conducta	Autoevaluación	Evalúa su trabajo realizado	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple	
			Iniciativa	Se desarrollan iniciativas nuevas en la institución	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple	
		Cumplimiento de funciones	Puesto laboral	Capacidad	Considera que sus compañeros de trabajo tienen la capacidad para el puesto laboral que desempeñan actualmente.	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple
				Perfil laboral	Sus compañeros de trabajo cumplen con el perfil laboral	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple
				Formación académica	Sus compañeros de trabajo tienen la formación académica que se necesita para el puesto laboral que desempeñan	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple
			Perfeccionamiento	Disciplina	Cumplen con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de acuerdo a su puesto laboral	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple
	Planeación			Planifican sus tareas para lograr los objetivos y metas	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple	
	Desarrollo			Considera que se hace un buen desarrollo del cumplimiento de funciones	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple	
	Afianzamiento			Se respeta la toma de decisiones	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple	
	Condiciones laborales		Condiciones de entorno	Se dan las condiciones en la oficina donde labora para cumplir con las funciones	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple	
			Condiciones de riesgo	Están bien señalizadas las salidas de emergencia en caso de algún riesgo	Cumple adecuadamente	Cumple mediana mente	No cumple	



Resultado laboral	Productividad	Condiciones de servicio	Considera que los servicios higiénicos se encuentran en óptimas condiciones	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	
		Rendimiento	El rendimiento de sus compañeros de trabajo son las esperadas	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	
		Eficiencia	Se encuentra ocupado en sus tareas la mayor parte de su jornada de trabajo	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	
			Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	
	Eficacia	Llega a las metas de la institución	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple		
	Trabajo en equipo	Comunicación	Puede expresarse libremente y dar su opinión	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	
		Participación	Sus compañeros de trabajo participan en todas las reuniones de trabajo y extra laborales	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	
		Cooperación	Sus compañeros están interesados en lo que les pasa en el trabajo	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	
		Innovación	Sus compañeros de trabajo con frecuencia buscan capacitarse para mejorar en su desempeño	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	
	Competencias	Conocimiento	Tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	
		Habilidad	Los trabajadores de la municipalidad son capaces de dar un buen servicio	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	
			Llega a sus metas y objetivos propuestos en el tiempo previsto	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	
	Mejora de la atención	Eficiencia	Calidad de atención	La atención de los servidores a la población es buena y puntual	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple
			Cumplimiento de funciones	Mantiene un ritmo de trabajo sostenido	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple
		Motivación	Incentivo	Considera a sus tareas monótonas y aburridas	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple
Recompensa			La institución responde positivamente a las necesidades individuales	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	
Capacitación		Capacidad	Puede utilizar los conocimientos que tiene	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	
		Oportunidad y organización	Considera que debe tener más oportunidad para capacitarse	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	
			Las instancias de capacitación que recibe están bien planificadas	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	
			Se desarrollan programas de capacitación para mejorar los resultados de las tareas encargadas	Cumple adecuadamente	Cumple medianamente	No cumple	



c. Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMIA, ADMINISTRACION Y
CONTABILIDAD
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Marque con una (x), la respuesta.

Nº	Ítem	Cumplen adecuadamente	Cumplen medianamente	No cumplen
1	Las condiciones laborales son optimas			
2	Al tomar decisiones laborales, necesita de algún responsable de su área			
3	Se siente parte del equipo trabajo			
4	Se considera sociable dentro de su entorno laboral			
5	Propone ideas para mejorar en el desempeño laborar y obtener mejores resultados			
6	Recibe algún tipo de estímulo para mejorar en su desempeño laboral			
7	Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás			
8	Siente satisfacción y realización al culminar con sus funciones			
9	Evalúa su trabajo realizado			
10	Se desarrollan iniciativas nuevas en la institución			
11	Considera que sus compañeros de trabajo tienen la capacidad para el puesto laboral que desempeñan actualmente.			
12	Sus compañeros de trabajo cumplen con el perfil laboral			
13	Sus compañeros de trabajo tiene la formación académica que se necesita para el puesto laboral que desempeñan			
14	Cumplen con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de acuerdo a su puesto laboral			
15	Planifican sus tareas para lograr los objetivos y metas			
16	Considera que se hace un buen desarrollo del cumplimiento de funciones			
17	Se respeta la toma de decisiones			
18	Se dan las condiciones en la oficina donde labora para cumplir con las funciones			
19	Están bien señalizadas las salidas de emergencia en caso de algún riesgo			
20	Considera que los servicios higiénicos se encuentran en óptimas condiciones			
21	El rendimiento de sus compañeros de trabajo son las esperadas			



22	Se encuentra ocupado en sus tareas la mayor parte de su jornada de trabajo			
23	Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral			
24	Llega a las metas de la institución			
25	Puede expresarse libremente y dar su opinión			
26	Sus compañeros de trabajo participan en todas las reuniones de trabajo y extra laborales			
27	Sus compañeros están interesados en lo que les pasa en el trabajo			
28	Sus compañeros de trabajo con frecuencia buscan capacitarse para mejorar en su desempeño			
29	Tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto			
30	Los trabajadores de la municipalidad son capaces de dar un buen servicio			
31	Llega a sus metas y objetivos propuestos en el tiempo previsto			
32	La atención de los servidores a la población es buena y puntual			
33	Mantiene un ritmo de trabajo sostenido			
34	Considera a sus tareas monótonas y aburridas			
35	La institución responde positivamente a las necesidades individuales			
36	Puede utilizar los conocimientos que tiene			
37	Considera que debe tener más oportunidad para capacitarse			
38	Las instancias de capacitación que recibe están bien planificadas			
39	Se desarrollan programas de capacitación para mejorar los resultados de las tareas encargadas			

Muchas gracias por su colaboración.