



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ROSA - 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER
EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTORA

Br. NORKA YSABEL TORRES ISIQUE

ASESORA

Dra. DAYSI SOLEDAD ALARCÓN DÍAZ

LINEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CHICLAYO - PERÚ

2017

PÁGINA DEL JURADO

APROBADO POR:

Dr. Carlos Alberto Centurión Cabanillas

Presidente

Mg. Lindon Vela Meléndez

Secretario

Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz

Vocal

Chiclayo, Junio del 2017

DEDICATORIA

A mi hermano Oscar OETI, que se encuentra en el cielo guiando mis pasos. A mis Padres y hermanos por su gran ejemplo de superación

A mis familiares y amigos por su apoyo incondicional día a día, a una persona muy maravillosa y especial en mi vida gracias por enseñarme que las dificultades se superan con perseverancia.

LA AUTORA

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer sinceramente a aquellas personas que compartieran sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta tesis.

Especialmente agradezco a mi Dios padre por darme la sabiduría y colmarme de muchas bendiciones.

Agradezco a Dra. Daysi Alarcón Díaz por su asesoría, por sus ideas y recomendaciones respecto a esta investigación.

Torres Isique, Norka Ysabel

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, NORKA YSABEL TORRES ISIQUE, estudiante del Programa Maestría en Gestión Pública, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 16793626, con la tesis titulada “PLAN DE GESTION ESTRATEGICA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ROSA - 2016”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente

- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, Julio 2016.

Torres Isique, Norka Ysabel

DNI N° 16793626

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Plan de Gestión Estratégica para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016”, con la finalidad de determinar la relación existente entre la Gestión y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Santa Rosa, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Norka Ysabel

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad Problemática	11
1.2. Trabajos Previos	14
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	20
1.4. Formulación del Problema.....	35
1.5. Justificación del estudio	35
1.6. Hipótesis.....	38
1.7. Objetivos	38
1.7.1. Objetivo General:.....	38
1.7.2. Objetivos Específicos	38
II. MÉTODO.....	39
2.1. Diseño de investigación	39
2.2. Variable, operacionalización	39
2.3. Población, muestra y muestreo	41
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
2.4.1. Análisis de Validez y Fiabilidad del Instrumento.....	41
2.5. Métodos de análisis de datos.....	42
2.6. Aspectos éticos.....	43

3. DISCUSION DE RESULTADOS.....	44
III. DISCUSION DE RESULTADOS.....	59
IV. CONCLUSIONES.....	61
V. RECOMENDACIONES.....	62
VI. REFERENCIAS	63
VII. ANEXOS.....	66
Anexo 1. Cuestionario para valorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa.....	67
LA MATRIZ DE OBJETIVOS	74
Anexo 2. Relación del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa – Chiclayo 2016	76

RESUMEN

Debido al importante rol de las municipalidades distritales o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho; por tal motivo se programa estudiar un Plan De Gestión Estratégica Para Optimizar El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Municipalidad Distrital De Santa Rosa - 2016.

La Investigación consiste en la Medición del desempeño laboral y el análisis de un plan de Gestión estratégica: (a) Desempeño Laboral (b) Gestión Estratégica, en la municipalidad Distrital de Santa Rosa; La investigación es del tipo Descriptiva propositiva con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 58, trabajadores de la municipalidad de los cuales 35 personal administrativo y 23 personal obreros en estudio

Palabras clave: Gestión Estratégica, Desempeño Laboral

ABSTRACT

Because of the important role of district municipalities or local governments in the development and the economy, it is important to ensure the achievement of its objectives. To this should be taken of the ideal, motivated and satisfied staff; Thus arises studying a Strategic Management Plan to optimize performance Laboral Workers The Municipality District De Santa Rosa - 2016. The study is the measurement of job satisfaction and the analysis of their relationship with occupational variables: (a) Strategic Management, (b) Work Performance in the District municipality of Santa Rosa; in addition to comparing the level of job satisfaction. Research is the propositional descriptive with quantitative approach, the same as was done on a sample of 58 workers of the municipality of which 35 administrative staff and 23 staff workers in studio

Keywords:

Strategic Management, Work Performance

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Para que se constituya y funcione cualquier empresa o entidad se requiere de una adecuada gestión de Recursos Humanos cuyo objetivo fundamental es que los trabajadores laboren con eficiencia y eficacia para que se logren los objetivos y metas empresariales e institucionales.

A nivel internacional, en las últimas décadas, las sociedades industrializadas han ocurrido una serie de cambios sociales, económicos, culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas del desarrollo del ser humano, afectando no solo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a la que pertenece. Se está viviendo un proceso de modernización y crecimiento económico acelerado, con economías abiertas y competitivas incluyendo procesos cada día más emergentes en el uso de tecnologías. (Arratia, 2010, p. 23)

Un primer aspecto relevante tiene que ver con la relación entre el desempeño laboral y la organización del trabajo. Al respecto, es importante mencionar que, en general, el desempeño que los trabajadores está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo. Tal como menciona la OIT, la emergencia del concepto de desempeño laboral “surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo” (OIT, 1997: 10). Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del trabajador no puede estar desconectada de la forma de organización ni de las condiciones de su trabajo, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral.

En el Perú el desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo.

En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta

En su libro titulado: “*Gestión de Recursos Humanos*”. Ruiz, (2005, p.15) indica que: “La gestión de recursos humanos se desenvuelve tanto en la administración pública como en la administración Privada con documentos e instrumentos normativos similares, teniendo como objetivo fundamental que todos los trabajadores cumplan sus funciones en forma eficiente y eficaz”

El mismo autor define: “El asunto de la administración pública se tiene determinados cargos de confianza en que los directivos y funcionarios deben pertenecer al partido político del gobierno de turno o en condición de independientes de no pertenecer a ninguna organización partidaria”. (Ruiz, 2005)

En el Perú, ante los cambios que ocurren rápidamente, debe saberse responder a ellos y las personas tienen que aprender a asumir desafíos propios de la época, siendo muy relevante que perfilen un tipo de liderazgo basado en el desarrollo de habilidades sociales para influir en las relaciones interpersonales y llevar a cabo un buen clima y satisfacción laboral. Uno de los motivos por los que el liderazgo en el aspecto motivacional ha adquirido importancia en los últimos años tiene que ver con que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más volátil. (Kotter, 1990)

En este sentido, se puede mencionar como caso de estudio la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, específicamente al personal administrativo, del Decreto Legislativo N° 276 y Ley 1057, donde se hace referencia solo a los trabajadores nombrados, contratados permanentes y personal por contrato de servicios no personales (CAS), quienes han pasado varios años prestando su apoyo, conocimientos y esfuerzo a la organización sin recibir el reconocimiento merecido,

el cual se puede medir a través de una excelente remuneración o la asignación de un puesto fijo. El personal contratado bajo el régimen Decreto Legislativo 1057 (CAS) no cuenta con los beneficios necesarios para asegurar un mejor porvenir, solo se le asigna lo establecido en el reglamento de la misma Ley, así mismo el personal Contratado por Servicios no personales (Los Locadores), están expuestos a ser despedidos desde el momento que concluya su contrato, por motivos que son contratos de los cuales no tienen una estabilidad laboral como un personal del Decreto Legislativo Ley N° 276.

Tal situación problemática identificada, podría ser el resultado de una inadecuada política institucional en cuanto a los beneficios y calidad de las gestiones laborales, referidas al tipo de contratación. Es por ello que se hace necesario realizar un estudio a gran escala de la situación que presentan los trabajadores Administrativos del Decreto Legislativo Ley 276 y Decreto Legislativo N° 1057 (CAS) contratados de esta institución municipal, con el propósito de aportar soluciones que permitan mejorar la estabilidad laboral de estas personas y a su vez se lograría un buen desempeño.

La función de los Recursos Humanos y el proceso de Evaluación de Desempeño, constituye un gran desafío en los escenarios modernos y son insoslayables en una empresa competitiva. Se requiere pues de una nueva misión y nuevas funciones que deben cumplir los trabajadores de cada institución pública o privada.

1.2. Trabajos Previos

Rivas, (2009) en su tesis de maestría titulada: “Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la Asociación Oriental Y Misión Paracentral de El Salvador”, concluye que:

Esta investigación mencionada se adapta al entorno mediante las estrategias y políticas empresariales. Y aporta a mi tema de investigación, la satisfacción y desempeño laboral de los docentes de la institución educativa adventista de la asociación oriental y misión paracentral de el salvador se realiza mediante el sistema de gestión de recursos humanos.

Asimismo, analizando y tomando como un ejemplo para realizar mi proyecto de tesis ya que me ayudó a percibir las actitudes que influyen sobre el desempeño en la organización y si existe relación entre el grado de satisfacción y el nivel de desempeño laboral. (p.10)

Navarro (2014), en su tesis doctoral titulado *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón Sonora*, cuyo objetivo fue “Diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil que impacte al mismo tiempo en el desempeño de la organización”, nos dice que:

Al inicio de este estudio se planteó como pregunta de investigación ¿Cómo mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil para que se eleve la calidad de los servicios que ésta ofrece? estableciendo como objetivo el diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil que impacte al mismo tiempo en el desempeño de la organización con la finalidad de elevar la calidad de los servicios ofrecidos (Navarro, 2014, p.155).

Partiendo de lo anterior se realizaron las actividades de investigación correspondientes y necesarias para llegar a una propuesta de solución para la problemática planteada, obteniendo como resultado un modelo de gestión

para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil, compuesto por cuatro fases que van desde la definición de objetivos hasta el reconocimiento al desempeño logrado por los trabajadores. Además se estableció el proceso que debe de seguirse para implantar el modelo diseñado de forma exitosa en la organización así como unas medidas de control para asegurar dicho éxito (Navarro, 2014, p.155-156).

El modelo para mejorar el desempeño individual en la Organización de la Sociedad Civil diseñado, puede ser replicado en cualquier otra organización de este mismo giro, ya que los elementos que intervienen en el modelo pueden adaptarse a cualquier puesto o cargo que exista en otra OSC, variando solamente el tiempo empleado en la implementación, además, deberá identificarse claramente a que puestos de esa organización se les asignará cada uno de los roles fundamentales que se desempeñan para la implementación del modelo (Navarro, 2014, p.156).

En su Revista de Ciencias Sociales (RCS) titulada: *“Desempeño Laboral y Estabilidad del Personal Administrativo Contratado De La Facultad De Medicina De La Universidad Del Zulia”*. **Pedraza, Amaya, y Conde, (2010)** concluye que:

La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores y procurar garantizar el alcance de los objetivos institucionales.

Para el caso de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, la evaluación es importante en cuanto al cumplimiento de las funciones y responsabilidades por parte del personal administrativo contratado. (p.15)

Robbins, (2004, p.10) afirma: “Para el caso de la Universidad del Zulia, específicamente para el personal administrativo contratado, se determinó insatisfacción y desmotivación ante la remuneración percibida por este personal y

la notoria presencia de inestabilidad laboral que circunda a la institución universitaria”

El mismo autor indica: “Lo que permite concluir que se registra una situación problemática que atenta contra la organización y su buen funcionamiento; y que debe ser solventada en el mediano y largo plazo para no perjudicar el desarrollo de la universidad”.

Robbins, (2004, p.11) “Como se aprecia en el trabajo el estudio de la nueva gestión de las personas y su proceso de Gestión de evaluación de desempeño, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados”.

Terán y Lorenzo, (2011) Universidad del Zulia en su Artículo 96 – 110 titulado: *“Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior”* finalmente concluye que:

Cada uno de los parámetros establecerá una estrategia en particular, al igual que se hará en función del área y/o nivel jerárquico (directivos, mandos medios, operarios), que en el momento de la evaluación obtenga un desempeño y/o productividad bajos (por áreas entenderemos las áreas administrativas como caja, servicios escolares, factor humano, mantenimiento, personal de apoyo en los departamentos académicos). Para llegar a este punto se definirán acciones específicas para fortalecer la CO, tales como: Difusión de la misión institucional, la visión, los valores, el ideario. Consolidar actividades de grupo, de unión, de cohesión, de comunicación, de compromiso.

En estas dimensiones es que, el estudio de la cultura es la forma en que las organizaciones han aprendido a manejar su ambiente, es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una Institución

Podemos analizar las diferentes teorías de los factores, comportamientos y necesidades que lo completan para identificar y aplicar los conocimientos

obtenidos en el ámbito laboral en dirección de equipos de alto de rendimiento.

Valencia (2014) afirma en su tesis “influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American” que:

En su objetivo general “Realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral en los Laboratorios Ecu-American, para determinar el nivel de influencia en el desempeño en base a la evaluación de las condiciones que enmarca la cultura organizacional” (p.32).

Sus conclusiones son: “La investigación en función a los resultados, es claro que los Laboratorios Ecu-American, presenta características propias que la distinguen como tal, ya que presenta factores de satisfacción que influyen sobre sus empleados en su comportamiento, desempeño y funcionamiento” (Valencia, 2014, pág. 91).

“Los resultados de las encuestas permitieron detectar las inconformidades del personal de la empresa, en relación a la satisfacción laboral, lo que permitió al investigador la elaboración de un plan de mejora de la satisfacción del personal”. (Valencia, 2014, p.91).

Yovera, (2013) En su tesis titulada “El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal del Área Administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy” nos dice que:

Su objetivo es “Analizar la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño del personal que labora en las unidades que conforman el Área Administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy (IUTY)” (p.19).

“La Remuneración que reciben por el trabajo realizado no es suficiente para cubrir sus necesidades personales, de igual forma un alto porcentaje de los

funcionarios considera que son abiertos para tomar decisiones y conseguir resultados” (Yovera, 2013, pág. 90).

Asimismo consideran que nunca el director se preocupa por las necesidades y el crecimiento de su personal y sólo algunas veces las decisiones se toman con lógica y objetividad, y se prevé el clima necesario para innovar, fomentar y compartir el conocimiento (Yovera, 2013, pág. 91).

Asimismo, pocas veces la institución otorga reconocimientos o recompensas que le incentiven, y no se logra establecer un liderazgo bien definido. El personal en estudio considera que casi siempre obtiene satisfacción en el desempeño de su labor lo que contribuye con su bienestar (Yovera, 2013, pág. 92)

Torres (2007) en su tesis maestría titulada “Proceso de capacitación al personal administrativo para mejorar la atención a los usuarios del hospital regional docente las mercedes de la dirección regional salud de Lambayeque” (p.1).

“El hospital las Mercedes la falta de un comité de eficiencia o de archivos clínicos no permite que se revise la calidad de la historia clínica y de esta manera se incurre en pérdidas de documentación” (Torres, 2007, p. 103).

“En el hospital las Mercedes no se brinda una atención de elevada calidad al usuario y los trabajadores no están muy identificados con la institución reciben escasa capacitación, no se cuenta con una buena infraestructura y apoyo logístico” (Torres, 2007, p. 103).

(Arratia, 2010), quien en su tesis afirma que:

En este sentido, las organizaciones en la actualidad deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales. En este contexto, hay que considerar al respecto que uno de los principales factores

que incide en el rendimiento laboral es la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor, junto a la estabilidad laboral que ofrece la empresa. (p.85)

En su tesis de maestría titulada: “La Motivación y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana Agencia Talara”. **López (2011)** afirma: “Determinar la influencia de la motivación laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana Agencia Talara” (p.10).

En la cual sostiene que:

“Diseñar e implementar un sistema para determinar el nivel motivacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana Agencia Talara” (López, 2011, p. 112).

“Aplicar evaluaciones continuas para medir la motivación y la satisfacción laboral; para implementar políticas que permitan el mejoramiento en la calidad de servicio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana Agencia Talara” (López, 2011, p. 112).

“Realizar investigaciones sobre el rendimiento laboral de los trabajadores y su relación con la motivación y la satisfacción en el trabajo; en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana Agencia Talara” (López, 2011, p. 112).

1.3. Teorías relacionadas al tema

Chiavenato (2000) al considerar que: *“toda evaluación como — un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna personas”*.

Crespí, (2004, p.12) afirma: “El concepto de calidad cobra vigencia como un reto que lleva implícito un saber hacer las cosas cada día mejor. Con respecto a los modelos de evaluación del desempeño laboral administrativo”.

El mismo autor define: “Las instituciones públicas establecen tanto los niveles de actuación como la responsabilidad en las tareas que le son asignadas al personal en relación con las funciones propias de la institución, que son administrativos, investigación y extensión”.

“En particular la evaluación del desempeño laboral requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor, la evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos, sus objetivos consisten en proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado del potencial de su desempeño a futuro”. (Crespí, 2004, p.102)

“La evaluación del desempeño Laboral es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento Global del personal administrativo de la municipalidad distrital de Santa Rosa, así mismo la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar a su cargo”. Crespí, (2004, p.103)

Tóala (2014) afirma que: “Por motivo de las diferentes actividades desorganizadas que se desarrollan en la institución, no existe una buena comunicación; ciertos empleados no se responsabilizan de sus diferentes desempeños y resultados que se amerita dentro de su cargo” (p.13).

Toala (2014) afirma que: “ Si el problema persiste habrá consecuencias negativas como la desmotivación, la falta de comunicación, ausentismo, baja productividad de parte de los empleados, ocasionando de esta manera la insatisfacción en la atención del usuario que va en busca de un servicio” (p.13).

Terán y Lorenzo, (2011) infiere que:

Un buen clima y satisfacción laboral enmarcada en el enfoque de un modelo motivacional es esencialmente una filosofía de “ganar-ganar” que funcione en beneficio de todos los integrantes de una organización.

Jares (1997), Robbins (1998), Porter y Navarro (2003), señalan que:

La desmotivación y el disenso en las instituciones, son la manifestación más natural de convivencia que aún el propio consenso, ya que los empleados manifiestan una tendencia natural hacia el desacuerdo, demandan espacios hacia las propuestas o discurso y aún la propia discusión sobre el conocimiento y la profesión (p.20).

Quiñónez (2013) afirma que: “Si el trabajador se encuentra bien en el aspecto personal, mayor será su productividad y rendimiento en su trabajo lo que beneficiará a la empresa. Es importante implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral entre los empleados” (p.16).

Cortez y García (2011) nos dice que:

La falta de atención a los recursos humanos en el sector de la salud explica parte de los problemas de gestión de recursos y de limitado desempeño de los sistemas de salud. Entre los principales problemas que estos afrontan, se encuentran la fuga de recursos humanos calificados (p.83).

Cortez y García (2011) también nos dice que:

Por lo tanto, muchos países en desarrollo todavía se enfrentan a una serie de problemas, tales como la motivación del personal, la falta de incentivos

claros, la distribución desigual del personal, su inestabilidad, el comportamiento oportunista de los trabajadores de salud y su mala formación (p.86).

Cortez y García (2011) además nos dice que:

Una inadecuada política de gestión de los recursos humanos y el marco normativo en vigor están aportando al deterioro de las normas profesionales entre los trabajadores de la salud. Por su parte, la debilidad administrativa de los Silais determina que esta instancia no esté jugando un papel estratégico en la supervisión y apoyo a los hospitales públicos y, por tanto, eso no ha permitido que los convenios de desempeño entre el Minsa y el Silais fueran eficaces en la mejora de la prestación de servicios (p.97).

Encimas (2011) nos dice que:

No cubren totalmente las necesidades de los mismos, ya que la institución no cuenta con instalaciones propias lo cual afecta el desarrollo de diferentes actividades, de igual manera se identificó que el tipo de contratación que se maneja dentro de la institución causa algunos conflictos dentro de los empleados (p.12).

Encimas (2011) afirma que:

Relación entre el jefe inmediato y los empleados así como los procesos de realimentación que la institución maneja deben de revisarse ya que se identificó que estos no están cumpliendo con su objetivo ya que las vías de comunicación e instrumentos por las cuales se dan estos dos procesos no son la adecuadas para el correcto desarrollo de las mismas (p.12).

Encimas (2011) además afirma que: “Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde el personal está trabajando y considerar si alguna mejora para la organización Revisar la infraestructura como: ventilación, iluminación, limpieza y mobiliario, para mantener las buenas condiciones del área de trabajo” (p.12-13).

Marcillo (2014) nos dice que “No existe un plan de mejora en función del desempeño de los servidores, lo que impide su desarrollo y crecimiento; y en cuanto al ambiente laboral de las instituciones los encuestados indican que es bueno” (p.77).

Marcillo (2014) concluye que “No se identifican métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Institución” (p.77).

En particular la evaluación del desempeño laboral requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor, la evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos, sus objetivos consisten en proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado del potencial de su desempeño a futuro.

La evaluación del desempeño Laboral es el proceso mediante el cual se estimará el rendimiento Global del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar a su cargo. Desde la perspectiva teórica el estudio se justifica por cuánto contribuye a desarrollar conocimientos para resolver problemas en el área Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, también sirve de base para que en el futuro se desarrollen nuevas investigaciones sobre mejoramiento de las buenas relaciones humanas generando un buen clima y satisfacción laboral.

Asimismo, demostrar que la llamada función de recursos humanos está viviendo cambios radicales, es decir que el desarrollo de los recursos humanos, su capacidad, su desempeño están siendo desde el punto de vista práctico, nos permite resolver problemas de la eficiencia, específicamente en la administración de desempeño laboral; así mismo, un plan de gestión estratégica para optimizar el

desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Rosa – 2016.

Si se desea que las Municipalidades se conviertan en Gestión de calidad es necesario dedicar tiempo, dinero, esfuerzo y sobre todo voluntad para capacitarse, participar e innovar haciendo uso de la reingeniería.

El principal motivo para cambiar la función de Recursos Humanos es realinearla como una función administrativa y volverse una función más estratégica, el lograr la transformación deseada involucra un tremendo trabajo y compromiso y depende principalmente del trabajo en equipo y del liderazgo efectivo de todos los trabajadores que se sientan identificados con su institución

La presente investigación permitirá indagar cómo influye un plan de gestión estratégica para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa – 2016.

Lo planteado se justifica por dos razones elementales, por una parte las actividades de Gestión estratégica, no solo cuenta la capacidad del individuo para llevar un buen desempeño si no también influyen el comportamiento del individuo, su facultad de análisis, la toma de decisiones ya que para realizar una buena tarea o desempeñar un buen trabajo eficazmente debe de poseer las calificaciones requeridas para ello, son aquellas capacidades afectivas que nos sirven para llevar a cabo exitosamente una actividad o tarea plenamente identificada con la gestión y/o Institución, con miras a mejorar y ascender de puestos de trabajo con la finalidad de crecer como persona y profesional.

La otra razón la cual se considera desempeño laboral como un elemento fundamental para medir y evaluar la capacidad de un individuo en términos de desempeño en el entorno laboral, para poder determinar si una persona es competente, se debe tener evidencia de que fue capaz de realizar el trabajo en forma segura y eficiente, una herramienta para enfrentar este desafío es la Gestión por competencia, la cual se transforma en canal de comunicación entre el empleado

y la institución para que una empresa e institución deje de ser técnica y mecanicista debe de rediseñar su visión partiendo del mejoramiento y desarrollo de su recurso humano (colaboradores).

(Crespí, 2004) Cuando expresa que:

La gestión de los recursos Humanos se desenvuelve en toda la organización, todo el personal debe tener conocimiento de sus deberes y obligaciones y por el cumplimiento de dichos deberes y obligaciones le corresponde derechos de diferentes índole.

Tienen que existir permanentemente una estrecha relación entre la calidad del personal con la calidad de los demás recursos, siempre tiene que existir aquella relación para que la producción tenga productividad (Calidad, la comercialización sea optima, y la responsabilidad funcional en cada uno de los componentes de la organización sea elocuente, para lograr la Gestión de Recursos Humanos se deben de realizar los siguientes procesos:

- Proceso de Selección de Personal.
- Proceso de Registro de Personal.
- Proceso de Desarrollo de Personal.
- Proceso de Evaluación y Calificación del personal.
- Proceso de Seguridad Social.
- Proceso de Racionalización Administrativa y la Rotación del Personal.
- Proceso de Coordinación con el Sindicato.
- Proceso de Evaluación y Categorización de Puestos.

Todos estos procesos más las técnicas motivacionales y los elementos y principios administrativos, hacen de lo más importante e impresionante el amplio espectro de la gestión organizacional.

¿De quién depende el ordenado funcionamiento de las oficinas? De los trabajadores.

¿De quién dependen los sistemas de seguridad y salubridad? De los trabajadores.

¿De quién dependen los procesos de fabricación y comercialización, los proyectos de investigación y de inversión? De los trabajadores.

¿De quién depende toda la dinámica organizacional? Es evidente. De la Gestión de los Recursos Humanos.

Para que todo ello se logre es imperativo hacer una buena selección de personal, por ahí comienza todo. Se empieza con dotar a la empresa o entidad de un personal idóneo, calificado, que se encuentra en condiciones adecuadas de hacer un buen trabajo, de cumplir sus funciones en forma eficiente y eficaz que para eso le pagan sus remuneraciones, de realizar las diferentes actividades, tareas, operaciones y acciones sin ninguna dificultad o problema y encontrarse solícitos, dispuestos cuando se implementan nuevas máquinas y nuevos métodos para conocer y manipular de inmediato; mantener las buenas relaciones humanas para con los jefes y compañeros.

Crespí, (2004, p.16) afirma: “La gestión de los Recursos Humanos se desenvuelve en la Administración Pública como en la Administración Privada con documentos e instrumentos normativos similares, teniendo como objetivo fundamental que todos los trabajadores cumplan sus funciones en forma eficiente y eficaz”

La administración pública se tienen determinados cargos de confianza en la que los directivos y funcionarios deben pertenecer al partido político del gobierno de turno o en condición de independientes de no pertenecer a ninguna organización partidaria pero que se encuentran como técnicos y profesionales que tienen la capacidad suficiente para desempeñar los cargos que se le confieren. (Crespí, 2004, p.130)

Al personal se le eficientiza, se le eficacia y hasta se puede mencionar que al personal se le potencializa para que se encuentre excelentemente capaz para realizar su trabajo, que sea dinámico, ágil físicamente, que conozca con profundidad y sepa realizar todas las actividades que comprende su puesto de trabajo; que no incurra en atraso, que sepa aprovechar el tiempo, que desarrolle el cargo con criterio de responsabilidad funcional mas no con criterio de simpatía o antipatía. (Crespí, 2004, p.130)

La Gestión de los Recursos Humanos no es solamente exigir cumplimiento de responsabilidades, controlar en forma rigurosa y que siempre se encuentre realizando sus funciones satisfactoriamente, es importante ser justos y saber merituar cada año de trabajo con promociones y ascensos cuando la organización se encuentra con superávit económico. Esa es la condición esplendida de la existencia del ser humano.

OIT, (1997) sustenta que:

Uno de los factores intrínsecos en la Gestión de Recursos Humanos es que los trabajadores cuiden su trabajo, para lo cual siempre deben de trabajar bien con eficiencia y eficacia, y no encontrarse debutando.

Es por ello que ahora pasamos a hablar del desempeño laboral de los trabajadores, Los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad, han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas.

Así, un primer aspecto relevante tiene que ver con la relación entre el desempeño laboral y la organización del trabajo. Al respecto, es importante mencionar que, en general, el desempeño que los trabajadores tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo. Tal como menciona la OIT, la emergencia del concepto de desempeño laboral “surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo” (p.12)

Villa y Poblete, (1994). Indica que: “De esta forma, se valoran aspectos tan variados como la destreza en la búsqueda de información, el trabajo en equipo, el liderazgo propio y el auto aprendizaje, entre otros factores”. (p.41)

Valdes (2007) indica que:

En el Perú el desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo.

En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. (p.12)

Chiavenato (2009, p.10) afirma que: “La escuela de las relaciones humanas empezó a ocuparse de los grupos informales y de temas relacionados con la comunicación y la motivación”. Sus principales conclusiones son:

- El trabajo es una actividad típicamente grupal y social.
- El obrero no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social.
- La tarea básica de la administración es formar una élite de jefes democráticos, persuasivos y simpáticos que sean capaces de comprender y comunicarse con todo el personal.
- El ser humano está motivado por la necesidad de estar junto a otros, de ser reconocido y de recibir una comunicación adecuada.
- La civilización industrializada causa la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia y los grupos informales y religiosos.
- Los métodos organizacionales de la época coincidían en la eficiencia y no en la cooperación humana, mucho menos en los objetivos humanos, lo cual

propiciaba conflictos sociales en la sociedad industrial. De ahí la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados.

Chiavenato (2009) afirma que:

(...), administración. Con una visión explicativa y descriptiva, esta corriente empezó a interesarse por la organización y sus diferentes miembros y desarrolló modelos de motivación, liderazgo, comunicación, raciocinio y toma de decisiones para que el administrador pudiese adecuarlos a las situaciones que se le presentaran. (p.75).

Douglas McGregor (1906-1964) llamó la atención sobre el enorme contraste filosófico que existía entre el enfoque tradicional de la administración científica y los principios de la administración, y el enfoque de las relaciones humanas. Empleó el término teoría X para describir las principales premisas del enfoque tradicional sobre la naturaleza humana y el término teoría Y para el enfoque de las relaciones humanas

En lugar de concentrarse en la estructura de organización, la departamentalización, los métodos y los procesos, el enfoque se dirigió a los aspectos humanos y sociales, como el liderazgo, la comunicación, la motivación, los grupos y los equipos, la cultura y el clima de la organización (Chiavenato, 2009, p.76).

Chiavenato (2009) afirma que: “Las décadas de 1950 y 1960, el biólogo Ludwig Von Bertalanffy dio a conocer las bases de la teoría general de los sistemas (TGS), un enfoque interdisciplinario que buscaba guiar la interacción y el desarrollo ordenado de las ciencias” (p.12)

No pasó mucho tiempo antes de que la TGS llegara a la administración. La teoría de los sistemas revolucionó la administración y cambió la perspectiva del estudio de las organizaciones: el entorno externo se convirtió en el elemento básico del formato y del comportamiento organizacional. En lugar de estudiar las

organizaciones por dentro, se les analizaba desde fuera, del entorno hacia su interior. (Chiavenato 2009, p.102)

Toda organización está formada por dos subsistemas:

1. El subsistema técnico

Abarca las tareas que serán desempeñadas, las instalaciones físicas, el equipo y los instrumentos utilizados, las exigencias de la tarea, las instalaciones y las técnicas de las operaciones, el entorno físico y la forma en que está dispuesto, así como la duración de operación de las tareas. El sub-sistema técnico abarca la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización (Chiavenato, 2009, p.79).

2. El subsistema social

Incluye las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de ejecutar la tarea, así como las exigencias de su organización, tan-to formal como informal, en la situación de trabajo. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real (Chiavenato, 2009, p.79).

Días, (2002) nos dice que:

Los requerimientos humanos componen el activo más estimable y valioso de una empresa siendo la planificación de la fuerza de trabajo menos desarrollada que las planificaciones de medios, mercados, financiera y de la producción”

“La planificación de estos recursos humanos, hace planificar para obtener personal con habilidades o especialidades con destreza y capacidades para ocuparse de las tareas en la empresa, con el afán, de que puedan lograr las metas fijadas por la organización” (p.187).

Días, (2002) nos dice que:

La planificación de los recursos humanos debe incluir obligatoriamente, la capacitación del personal de la empresa, el desarrollo y el entrenamiento constante de su personal, alentando a sus trabajadores a mejorar su preparación, educándolos mediante cursos que deben dictarse dentro de la empresa por los propios supervisores, técnicos y jefes de la organización, e incentivando sus capacidades enviándolos a cursos inherentes a sus cargos a sus labores, a instituciones reconocidas por su valor y prestigio en la enseñanza técnica y empresarial.

Para que exista una buena planificación de requerimientos o recursos humanos la organización debe contar con ejecutivos, funcionarios, o directivos, capacitados, honrados, cumplidores de su deber (...) comportándose en todo momento en el trabajo de la empresa, como fuera de ella, con una conducta intachable (p.187).

La planificación de los requerimientos o recursos humanos, debe planificar (...) el trabajador idóneo para cada puesto o cargo a ocupar, dejando que los especialistas y técnicos en selección y administración de personal, sean los que dirijan, hagan y sean los responsables del conjunto de los elegidos para ingresar a trabajar en la empresa (p.188).

Mayuri, (2008) nos dice que: “El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo. La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado” (p.26).

En este sentido, se puede mencionar como caso de estudio la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, específicamente al personal administrativo, del Decreto Legislativo N° 276, Ley 1057 y personal Obrero decreto Ley N° 728, donde se hace referencia a los trabajadores nombrados, contratados permanentes y personal por contrato de servicios no personales (CAS), quienes han pasado varios años prestando su apoyo, conocimientos y esfuerzo a la organización sin recibir el

reconocimiento merecido, el cual se puede medir a través de una excelente remuneración o la asignación de un puesto fijo.

“El personal contratado bajo el régimen Decreto Legislativo 1057 (CAS) no cuenta con los beneficios necesarios para asegurar un mejor porvenir, solo se le asigna lo establecido en el reglamento de la misma Ley” Mayuri, (2008, p.10) luego agrega: “Así mismo el personal Contratado por Servicios Administrativos CAS, están expuestos a ser despedidos por el área de recursos humanos, por motivos que son contratos laborales de los cuales no tienen una estabilidad laboral como un personal del Decreto Legislativo Ley N° 276 y/o Decreto Legislativo Ley N° 728”.(p.11)

“Es por ello que se hace necesario realizar un estudio a gran escala de la situación que presentan los trabajadores Administrativos del Decreto Legislativo Ley 276, Decreto Legislativo N° 1057 (CAS) y Decreto Legislativo Ley N° 728”. Mayuri, (2008, p.102) afirma: “Contratados de esta institución municipal, con el propósito de aportar soluciones que permitan mejorar la estabilidad laboral de estas personas y a su vez se lograría un buen desempeño”.

La función de los Recursos Humanos y el proceso de Evaluación de Desempeño, constituye un gran Desafío en los escenarios moderno y son insoslayables en una empresa competitiva.

Mayuri (2008) afirma:

Se requiere de una nueva misión y nuevas funciones que deben cumplir los trabajadores de cada institución Pública o privada. Las diferencias de enfoque y énfasis nos recuerdan que estamos observando un proceso altamente dinámico, es bastante claro y existe el acuerdo que la misión de los recursos Humanos (RRHH) está cambiando. Finalmente cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y a largo plazo. Por lo general los principales beneficiarios son el individuo, Jefe, y la institución para las cuales son contratados. (p.45)

Uno de los motivos por los que el liderazgo en el aspecto motivacional ha adquirido importancia en los últimos años tiene que ver con que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más volátil. Mayuri (2008, p.102)

Desde este punto de vista la problemática que se vive actualmente en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa es el comportamiento laboral del personal nombrado que está a punto de jubilarse, como falta de liderazgo y capacidad de realizar sus funciones al 100 % así mismo el área de recursos humanos le falta la capacidad de liderazgo, eficiencia y eficacia para mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre funcionarios y sus trabajadores, a tal punto que sus funcionarios (personal) son elegidos en las jefaturas por un favor político sin medir las consecuencias que tiene actualmente la Gestión.

La presente investigación tiene por objetivo presentar el marco teórico en virtud al cual se desarrollará el trabajo de proyecto de tesis.

Así como un acercamiento a la situación actual del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa frente a los retos que genera la sociedad de la información, que se convertirán en sustento de las herramientas empleadas durante el trabajo de campo.

La Gestión Municipal Busca alcanzar niveles de eficiencia y eficacia laboral, con el propósito de mejorar el servicio de atención al público usuario; es decir nuestros contribuyentes, beneficiarios de obras y en general servir a nuestra comunidad. Observamos por los motivos antes expuestos que el proponer un plan de Gestión Estratégica para Optimizar el Desempeño Laboral de los Trabajadores De La Municipalidad Distrital De Santa Rosa – 2016 para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Comuna es necesaria, ya que beneficiará notablemente a la Institución para alcanzar sus metas y objetivos, para incrementar su Gestión y volverse altamente competitiva en el Distrito en el que se desarrolla, así como también para mejorar sus relaciones con los empleados, encaminándolos a que sean más eficaces y capacitados para desenvolverse adecuadamente en sus

puestos de trabajo y así satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los usuarios santarroseños.

1.4. Formulación del Problema

¿Un Plan De Gestión Estratégica mejorará el Desempeño Laboral de los Trabajadores De La Municipalidad Distrital De Santa Rosa – 2016?”

1.5. Justificación del estudio

La función de los recursos humanos y el proceso del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa constituyen un gran desafío en los escenarios modernos, se requiere de una nueva misión y nuevas funciones, que se plasmen en los documentos de Gestión de la Institución para que los trabajadores den cumplimiento a sus funciones.

La presente investigación permitirá indagar cómo influye un plan de gestión estratégica para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa – 2016.

Lo planteado se justifica por dos razones elementales, por una parte las actividades de Gestión estratégica, no solo cuenta la capacidad del individuo para llevar un buen desempeño si no también influyen el comportamiento del individuo, su facultad de análisis, la toma de decisiones ya que para realizar una buena tarea o desempeñar un buen trabajo eficazmente debe de poseer las calificaciones requeridas para ello, son aquellas capacidades afectivas que nos sirven para llevar a cabo exitosamente una actividad o tarea plenamente identificada con la gestión y/o Institución, con miras a mejorar y ascender de puestos de trabajo con la finalidad de crecer como persona y profesional.

La otra razón la cual se considera desempeño laboral como un elemento fundamental para medir y evaluar la capacidad de un individuo en términos de desempeño en el entorno laboral, para poder determinar si una persona es competente, se debe tener evidencia de que fue capaz de realizar el trabajo en forma segura y eficiente, una herramienta para enfrentar este desafío es la Gestión por competencia, la cual se transforma en canal de comunicación entre el empleado y la institución para que una empresa e institución deje de ser técnica y mecanicista

debe de rediseñar su visión partiendo del mejoramiento y desarrollo de su recurso humano (trabajadores).

Desde este punto de vista la problemática que se vive actualmente en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa es el comportamiento laboral del personal nombrado que está a punto de jubilarse, como falta de liderazgo y capacidad de realizar sus funciones al 100 %, así mismo el área de recursos humanos le falta la capacidad de liderazgo, eficiencia y eficacia para mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre funcionarios y sus trabajadores, a tal punto que sus funcionarios (personal) son elegidos en las jefaturas por un favor político sin medir las consecuencias que tiene actualmente la Gestión.

Actualmente, las instituciones públicas no pueden ser percibidas, únicamente, como organizaciones a través de las cuales los conocimientos se van transmitiendo de generación en generación. También deben procurar políticas y formas eficientes para elevar el nivel de sus empleados y establecer evaluaciones para evidenciar el desempeño del personal administrativo en correspondencia con ese nivel deseado de excelencia y calidad, tal como lo plantea Chiavenato (2000, p. 357). al considerar a toda evaluación como — un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna personall.

En particular la evaluación del desempeño laboral requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor, la evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos, sus objetivos consiste en proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado del potencial de su desempeño a futuro.

La evaluación del desempeño Laboral es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento Global del personal administrativo de la municipalidad distrital de santa rosa, así mismo la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar a su cargo. Desde

la perspectiva teórica el estudio se justifica por cuánto contribuye a desarrollar conocimientos para resolver problemas en el área Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, también sirve de base para que en el futuro se desarrollen nuevas investigaciones sobre mejoramiento de las buenas relaciones humanas generando un buen clima y satisfacción laboral.

1.6. Hipótesis

Si se aplica un Plan de Gestión Estratégica, entonces mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital De Santa Rosa – 2016.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General:

Elaborar un plan de Gestión estratégica para mejorar el Desempeño Laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa 2016.

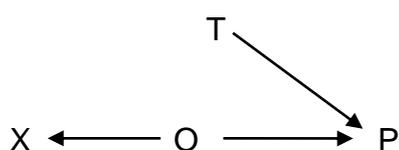
1.7.2. Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo, de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa.
- Describir las principales características de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa – 2016.
- Diseñar una propuesta de plan de gestión estratégica para optimizar el Desempeño laboral en el personal administrativo, de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

En el proceso de estudio, el problema es mejorar el Desempeño Laboral, se indica como posible solución la propuesta de un Plan de Gestión Estratégica, convirtiéndose este diseño en No experimental, descriptivo propositivo, ya que hace uso de dos variables, cuyo esquema es el siguiente:



Donde
X = Realidad
O = Observación
T = Teórico
P = Propuesta

2.2. Variable, operacionalización

Variable Independiente:

Variable I : Diseño de un Plan de Gestión Estratégica

Variable Dependiente

Variable II : Desempeño Laboral

Variable I	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de Medición
Plan de Gestión Estratégica	Cultura Organizacional	Misión, Visión	Ficha de Cotejo
		Análisis FODA	
	Políticas	Planificación	
		Servicio	
	Talento Humano	Capacitación al personal	
		Adquisición de Tecnología	
		Clima Laboral	
		Trabajadores Calificados	
		Buen Servicio al Contribuyente.	
		Procesos de Operaciones	

Variable II	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de Medición
Desempeño Laboral	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Política organizacional - Colabora en diferentes áreas - Aporte coherente - Respeto a la opinión - Empatía. 	Cuestionario
	Comunicación Aseriva	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación adecuada. - Claridad. - Respeto al subordinado. - Comunicación asertiva 	
	Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Cumple con su funciones - Conoce su función y lo lleva a cabo - Eficiente y eficaz. - Cumple el tiempo indicado. - Asume compromisos con la institución. - Innova procesos - Puntualidad 	
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación en el Cargo. - Recibe incentivos. - Remuneración adecuada 	

2.3. Población, muestra y muestreo

Población

Mi población en estudio está conformada por 58 colaboradores, entre personal administrativo y obrero de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016.

Muestra

Dado la accesibilidad de la población, no hubo muestra porque se trabajó con toda la población del personal administrativo nombrado, permanente Obrero y contrato CAS de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa -2016.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Cuadro 1. Técnicas e instrumentos

Técnica	Instrumento	Alcance	Informante
Análisis Documental	Guía de análisis de datos	Recabar información acerca de la variable Plan de Gestión Estratégica.	Acervo documentario que refleje el diagnóstico y la teoría de los planes de gestión estratégico a implementar en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa
Encuesta	Cuestionario	Recabar información acerca de la variable Desempeño Laboral	58, personal administrativo y obrero de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa.

2.4.1. Análisis de Validez y Fiabilidad del Instrumento

El instrumento fue validado a través del juicio de expertos (ver anexo) y la fiabilidad se comprobó utilizando el Software SPSS, a través del coeficiente del alfa de cronbach para medir la Confiabilidad del Test de Desempeño Laboral.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	58	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	58	100.0

- a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.943	32

El valor del alfa de cronbach mayor que 0,90 indica que el instrumento tiene una muy buena confiabilidad para medir la variable Formación Profesional

2.5. Métodos de análisis de datos

Los resultados fueron mostrados a través de tabulación, que consiste en el recuento de los datos que están contenidos en las preguntas insertadas en las encuestas es así que, se procedió a vaciar las preguntas realizadas con sus respectivas respuestas dentro de un cuadro o tabla en forma ordenada y detallada, tanto en porcentajes como en números reales.

Asimismo, los datos fueron analizados y representados gráficamente en Histogramas de barras y en Gráfico Circular. En el caso del histograma de barras, el eje vertical representa el número de personas que respondieron a esa alternativa y el eje horizontal representa la alternativa respondida. Por otro lado el grafico circular, representa dos segmentos, siendo el de proporción más amplia, aquella alternativa mejor aceptada por los encuestados, cada una de estas proporciones se encuentran divididas claramente para su diferenciación y representadas en porcentajes.

2.6. Aspectos éticos

Se cumplió con la normatividad de la Universidad Cesar Vallejo, demostrando responsabilidad en el procesamiento de los datos obtenidos al aplicar los instrumentos de recolección. Los mismos que conllevaron a la elaboración de las discusiones y conclusiones respectivas.

3. DISCUSION DE RESULTADOS

3.1. Principales características del personal que labora en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016.

Tabla 1 : Colaboradores según su condición laboral en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016.

COLABORADORES	SITUACION LABORAL	Frecuencia	Porcentaje
ADMINISTRATIVOS	NOMBRADO	5	15%
	CONTRATADO LEY 276	16	47%
	LOCACION DE SERVICIOS	13	38%
	SUBTOTAL	34	59%
OBREROS	NOMBRADO	13	54%
	CONTRATADO LEY 728	5	21%
	LOCACION DE SERVICIOS	2	8%
	CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS (CAS)	4	17%
	SUBTOTAL	24	41%
TOTAL		58	100%

Fuente. Elaboración propia del investigador

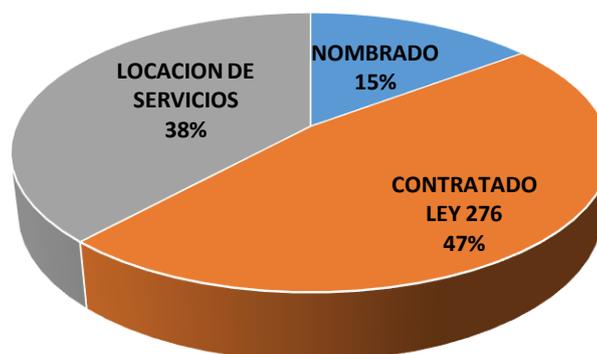


Gráfico 1: Condición Laboral del personal administrativo.
Municipalidad Distrital de Santa Rosa – 2016

En el presente gráfico se puede apreciar que la condición laboral del personal administrativo distribuido en el cuadro N° 1 hay un 47% de los trabajadores que se encuentran contratados por la Ley 276, un 38% por Locación de Servicios y sólo hay 15% de personal Nombrado.

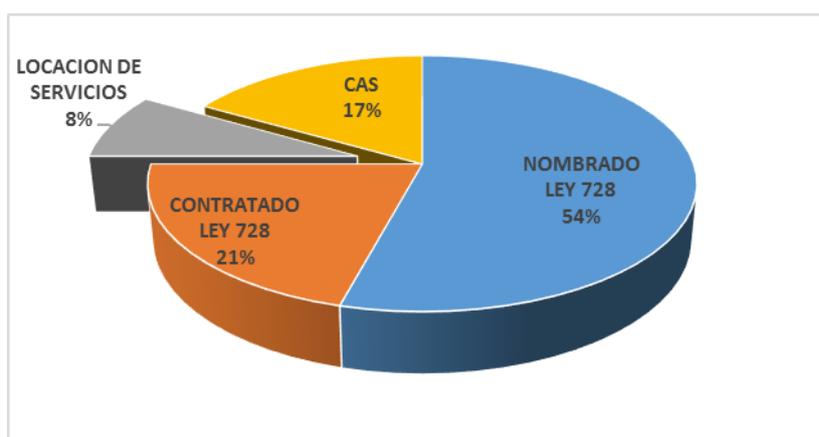


Gráfico 2: Condición Laboral del personal Obrero.
Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016

Se observa que el 54% del personal obrero Nombrado se encuentra laborando bajo la Ley 728, el 21% Contratado bajo la Ley 728, el 17% contratado bajo el régimen de los CAS y sólo el 8% se encuentra por Locación de Servicios,

Tabla 2 : Nivel académico máximo obtenido por el personal Administrativo y Obrero que laboran en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016.

GRADO DE INSTRUCCIÓN		PERSONAL ADMINISTRATIVO	PERSONAL OBRERO	Total
Profesional Universitario	n	14	0	14
	%	42.4%	0.0%	24.6%
Bachiller Universitario	n	1	0	1
	%	3.0%	0.0%	1.8%
Estudiante Universitario	n	1	0	1
	%	3.0%	0.0%	1.8%
Profesional Técnico	n	12	0	12
	%	36.4%	0.0%	21.1%
Secundaria	n	4	0	4
	%	12.1%	0.0%	7.0%
Primaria	n	1	23	24
	%	3.0%	95.8%	42.1%
S/ Estudios	n	0	2	2
	%	0.0%	4.2%	1.8%
Total	n	33	25	58
	%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente. Elaboración propia del investigador

Encontramos que el nivel académico máximo alcanzado por el personal administrativo es un 42% profesional universitario, el 36% es profesional técnico, 3% Bachiller universitario, 3% estudios universitarios y un 12% con estudios secundarios, mientras que en el personal obrero el 96% sólo han alcanzado estudios del nivel primaria y 4% sin estudios.

3.2. Análisis del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa.

La variable Desempeño Laboral se evaluó en 4 dimensiones: Trabajo en equipo, Comunicación Asertiva, Responsabilidad y Motivación, tal como se muestra a continuación:

3.2.1. Análisis de la Dimensión Trabajo en Equipo - Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa.

Tabla 3 : *Calificación del Trabajo en Equipo por el personal Administrativo y Obrero que laboran en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016.*

TRABAJO EN EQUIPO	N° trabajadores	%
MUY DESFAVORABLE	33	56%
DESFAVORABLE	15	25%
FAVORABLE	8	14%
MUY FAVORABLE	2	4%
TOTAL	58	100%

Fuente: Elaboración propia

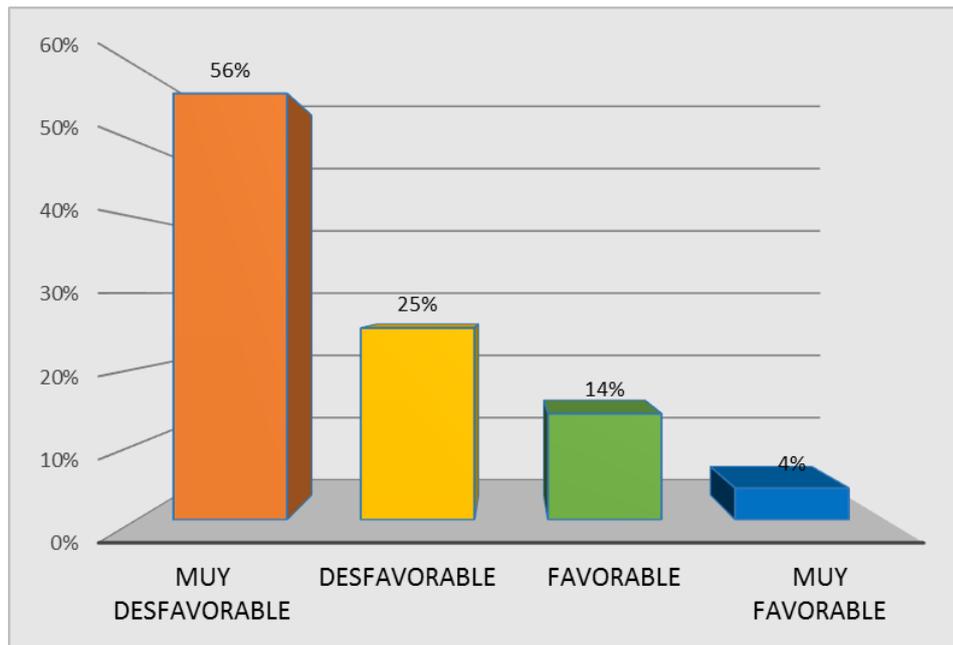


Gráfico 3: Trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016

En la Dimensión Trabajo en Equipo de la variable Desempeño Laboral se aprecia que el 56% de los trabajadores de la Municipalidad de Santa Rosa, califican el trabajo en equipo como Muy Desfavorable, el 25% como Desfavorable, sin embargo el 14% de trabajadores declararon que el Trabajo en Equipo es favorable y el 4% muy favorable.

3.2.2. Análisis de la Dimensión Comunicación Asertiva del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa.

Tabla 4 : *Calificación de la Comunicación Asertiva existente en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016.*

COMUNICACIÓN ASERTIVA	N° trabajadores	%
MUY DESFAVORABLE	30	51%
DESFAVORABLE	16	27%
FAVORABLE	9	16%
MUY FAVORABLE	4	6%
TOTAL	58	100%

Fuente: Elaboración propia

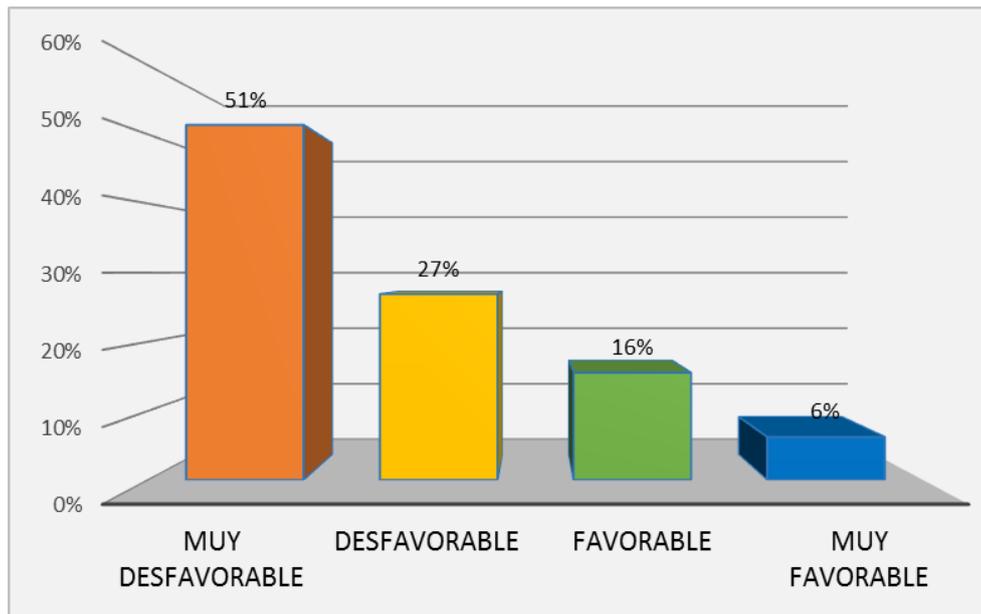


Gráfico 4: Calificación de la Comunicación Asertiva en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa

En la Dimensión Comunicación Asertiva de la variable Desempeño Laboral se observa que el 51% de los trabajadores de la Municipalidad de Santa Rosa, califican la comunicación asertiva como Muy desfavorable seguida del 27% como desfavorable, sin embargo el 16% de trabajadores declararon opinaron que es favorable y el 6% muy favorable.

3.2.3. Análisis de la Dimensión Responsabilidad del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa.

Tabla 5 : Calificación de la Responsabilidad existente en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016.

RESPONSABILIDAD	N° trabajadores	%
MUY DESFAVORABLE	33	56%
DESFAVORABLE	15	25%
FAVORABLE	7	13%
MUY FAVORABLE	4	6%
TOTAL	58	100%

Fuente: Elaboración propia

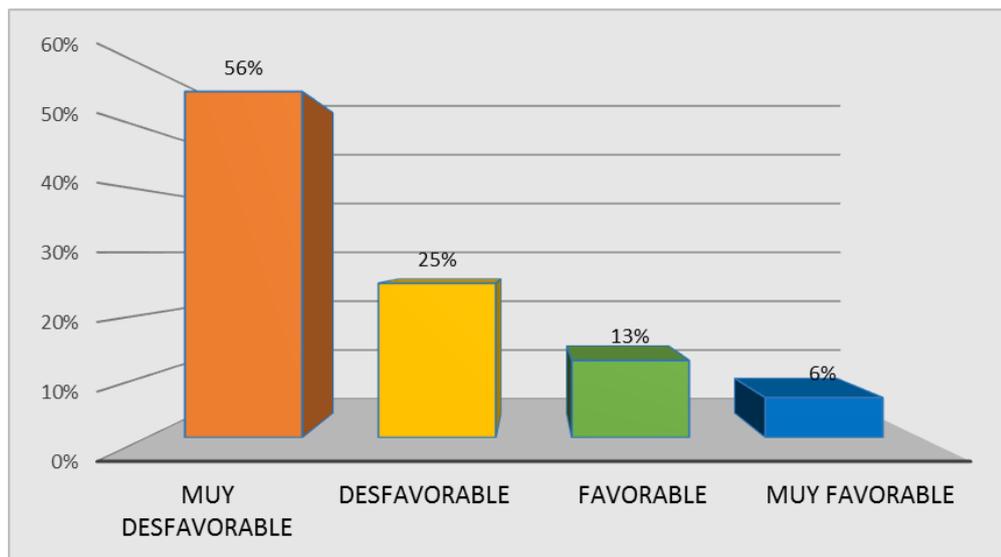


Gráfico 5: Calificación de la Responsabilidad en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016

En la Dimensión Responsabilidad de la variable Desempeño Laboral se observa que el 56% de los trabajadores de la Municipalidad de Santa Rosa, califican la responsabilidad existente como Muy desfavorable seguida del 25% que calificó como desfavorable, sin embargo el 6% de trabajadores declararon opinaron que es favorable y el 6% como muy favorable.

3.2.4. Análisis de la dimensión Motivación de la variable Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa.

Tabla 6 : Calificación de la Motivación existente en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016.

MOTIVACIÓN	N° trabajadores	%
MUY DESFAVORABLE	32	56%
DESFAVORABLE	16	27%
FAVORABLE	8	14%
MUY FAVORABLE	2	3%
TOTAL	58	100%

Fuente: Elaboración propia

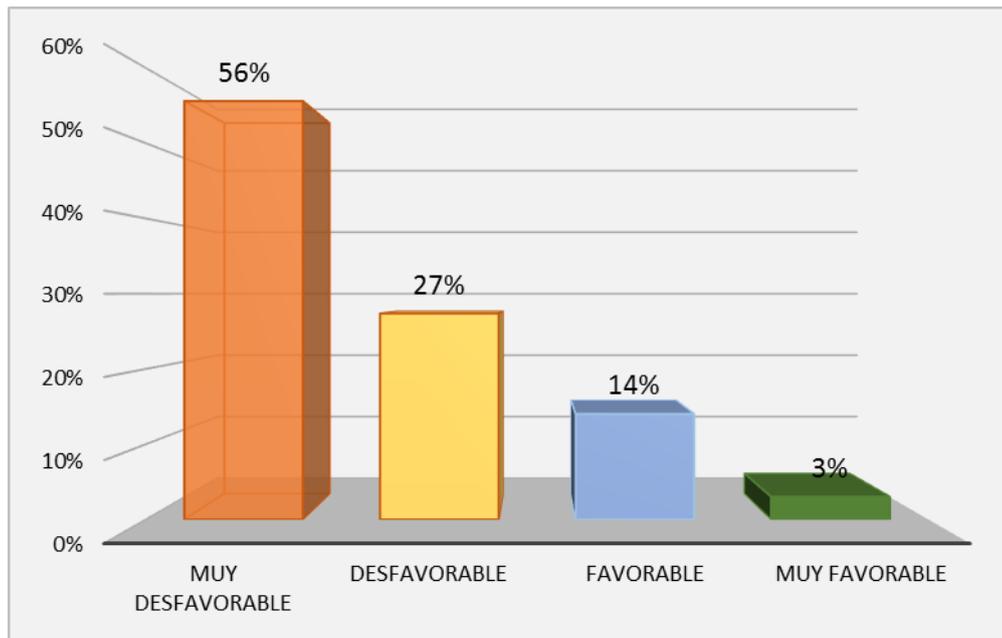


Gráfico 6: Calificación de la Motivación en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016

Según los resultados de la Dimensión Motivación de la variable Desempeño Laboral se aprecia que el 56% de los trabajadores de la Municipalidad de Santa Rosa, califican la motivación existente como Muy desfavorable seguida del 27% que calificó como desfavorable, sin embargo el 3% de trabajadores declararon opinaron que es muy favorable y el 14% como favorable la motivación en el desempeño laboral.

3.2.5. Análisis Global de la variable Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa.

Tabla 7 : Calificación del Desempeño Laboral existente en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016.

DESEMPEÑO LABORAL	N° trabajadores	%
MUY DESFAVORABLE	32	56%
DESFAVORABLE	16	27%
FAVORABLE	8	14%
MUY FAVORABLE	2	3%
TOTAL	58	100%

Fuente: Elaboración propia

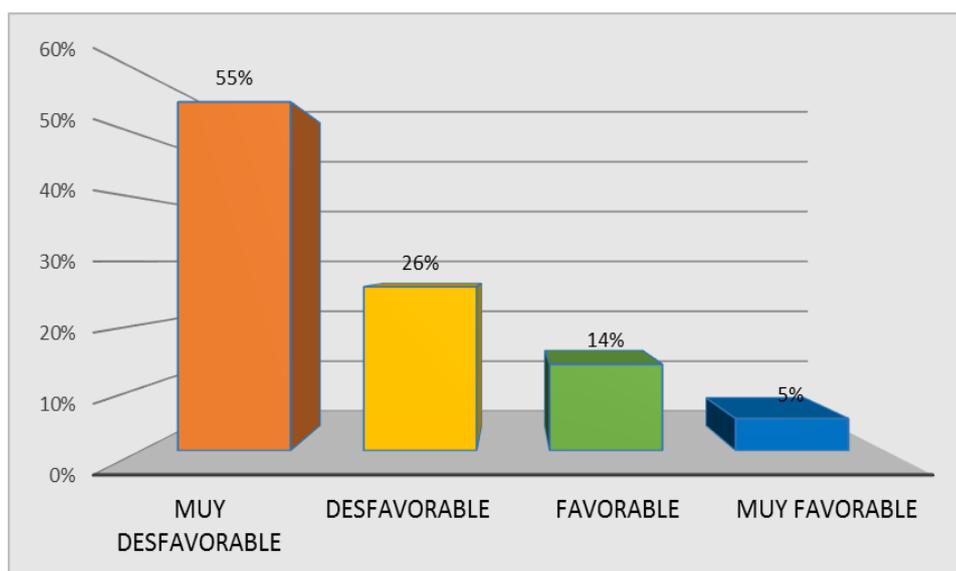


Gráfico 7: Calificación del Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016

Según el resultado consolidado en cuanto a la variable de Desempeño Laboral, podemos observar que existe un 55% de trabajadores que consideran como Muy Desfavorable seguido de un 26% como desfavorable, sólo un 14% manifiesta que es favorable y un 5% muy favorable, resultado relevante que justifica el propósito de nuestro estudio.

3.3. Propuesta del Plan de Gestión Estratégica de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa.

1. Presentación.

A continuación se presenta el Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad del Distrito de Santa Rosa, que establece objetivos y proyectos concretos para la modernización y mejora continua en materia de gestión de personal.

MISION:

“Representar y gestionar los intereses de los vecinos en la jurisdicción, promueve una fuerte gobernabilidad democrática, haciendo uso responsable, transparente y estratégico de los recursos públicos del estado para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en la jurisdicción.” (Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2011, p.1)

VISIÓN:

"Ser reconocida como una Municipalidad moderna con entidades eficientes, transparentes, participativas y con valor público al servicio de los ciudadanos; que promueve la inversión, el comercio, la educación y el turismo en beneficio de una población que se desarrolla de manera ordenada, saludable y segura". (Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2012)

Se establece el enfoque y las premisas de partida, así como la misión, visión y valores que guiarán las actuaciones de la oficina de Recursos Humanos. A partir de un análisis DAFO, se concretan los principios y ámbitos de actuación del Plan. Posteriormente se fija la Política de Personal, como marco genérico de actuación en esta materia.

En el plan, se formulan 6 objetivos, así como los mecanismos de ejecución del Plan. Se espera que el resultado propicie un clima laboral suficientemente

motivador para las personas que trabajan para esta Municipalidad, que contribuya a que las áreas de gobierno y unidades administrativas alcancen sus objetivos y que todo ello redunde positivamente en la satisfacción de los ciudadanos de Santa Rosa con respecto a los servicios municipales recibidos.

2. Conceptualización del Modelo.

El enfoque de la gestión en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa se plantea que se debe compatibilizar la adecuada prestación de los diferentes servicios públicos dirigidos a los ciudadanos, mejorando las condiciones laborales de los empleados de nuestra administración.

Tomando como marco general de la política de Recursos Humanos, el plan estratégico basará en las siguientes premisas su línea de actuación:

- En primer lugar, la consideración de que los empleados públicos de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa son un factor clave y decisivo para la prestación y desarrollo de los servicios públicos.
- En segundo lugar, la necesidad de crear y mantener con las organizaciones sindicales unas relaciones basadas en el entendimiento y diálogo social, a través de la búsqueda constante de consenso en las situaciones discrepantes.
- En tercer lugar, la mejora continua de la calidad de vida laboral, abarcando todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como son las retribuciones, las jornadas, las posibilidades de carrera profesional o promoción, la formación, la mejora de la salud laboral, etc.
- Y en cuarto lugar, la necesidad de modernización y cambio en la gestión de Recursos Humanos mediante la introducción de técnicas y herramientas de calidad y la utilización y aprovechamiento de las posibilidades de las nuevas tecnologías y medios de comunicación.

3. Objetivos

El Plan estratégico plantea 6 objetivos siguientes:

- I. Diseñar, implantar y desarrollar programas de capacitación al personal de nuestra Municipalidad, dirigidos a mejorar las competencias y cualificaciones de los empleados y su adecuación a las necesidades derivadas de la prestación de los diferentes servicios públicos.
- II. Planificar, adquirir y adecuar la inversión en adquisición de tecnología de información de vanguardia, para mejorar los sistemas de comunicación e información interna, revisión y control, mediante la modernización tecnológica e informática.
- III. Programar reuniones para incrementar las relaciones interpersonales y mejorar el clima laboral.
- IV. Incorporación de trabajadores calificados a las diferentes áreas de la Municipalidad, que cumplan con las competencias y cualificaciones de la labor a desempeñar y su adecuación a las necesidades derivadas de la prestación de los diferentes servicios públicos.
- V. Evaluar la normatividad existente para que junto con la capacitación del personal y la tecnología existente se puedan agilizar los procesos para brindar un buen servicio de información y atención al contribuyente.
- VI. Implantar progresivamente planes de mejora continua con técnicas y herramientas de calidad de los servicios: cartas de compromisos, mapas de procesos, certificaciones de calidad, evaluación de las unidades de gestión, etc.

4. Justificación.

El Plan Estratégico en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, surge de la necesidad de transformar la gestión de los recursos humanos con el objeto de poder alcanzar una organización eficaz y con capacidad de respuesta ante los nuevos retos, que como administración pública, se tiene que afrontar.

Existen muchas teorías sobre la gestión del Talento Humano en la administración pública, y actualmente nos encontramos en la necesidad del cambio, para esto se necesita un plan estratégico que nos indique “qué hay que hacer” para definitivamente implantar el cambio, desde el consenso de los actores.

La elaboración de este Plan, servirá como herramienta de cambio para el departamento de Recursos Humanos que decida la efectiva puesta en práctica, para lo cual se hace necesaria la implicación de todos; gobierno, sindicatos y empleados públicos.

5. Principios.

Los principios básicos que han inspirado este Plan Estratégico son los siguientes:

- ❖ **Capacitación.** El desarrollo de la función del personal será repotenciado, con cursos de capacitación, igual para todos los empleados públicos, sin exclusión, discriminación o marginación por razón de sexo, categoría, etc.
- ❖ **Clima Laboral.** Diálogo permanente con los integrantes de la Municipalidad, que permitan disponer y compartir relaciones interpersonales cordiales entre los órganos administrativos con los regidores, gestores públicos, empleados y organizaciones sindicales.
- ❖ **Tecnologías de Comunicación.** Establecimiento de canales de comunicación, internos y externos, que permitan disponer y compartir información, aprovechando las nuevas tecnologías de vanguardia.
- ❖ **Incorporación de trabajadores calificados.** Transferir y delegar funciones a las áreas de Recursos humanos para que realicen concursos de selección de personal orientados a captar los postulantes más calificados de acuerdo a las necesidades de los áreas solicitantes y sus directivos o gestores.
- ❖ **Buen servicio al ciudadano contribuyente.** Implicación permanente y compromiso activo del conjunto áreas de gobierno, responsables de unidades de gestión y empleados públicos. Medición del cumplimiento de objetivos y exigencia de responsabilidad.

- ❖ **Planificación de Operaciones.** Implantación y aplicación de sistemas de integración, coordinación y gestión que garanticen la eficacia y la eficiencia.

6. Características.

El Plan Estratégico, contiene los objetivos y proyectos en materia de personal para los próximos años.

El Plan es un documento dinámico que se ha de revisar anualmente cuando se debe concretar la programación de acciones del año siguiente, y que se debe actualizar en profundidad cada cuatro años, ya que tanto la Municipalidad como la sociedad a la que sirve están en permanente cambio, modificándose las circunstancias iniciales en que fue concebido.

En el proceso de reflexión estratégica se debe actualizar la Misión, la Visión y los Valores de la Institución y el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad del Distrito de Santa Rosa.

También se debe analizar la situación actual de la Municipalidad respecto a sus puntos fuertes y débiles, y a las oportunidades y amenazas que deben considerarse en la formulación de las estrategias y proyectos.

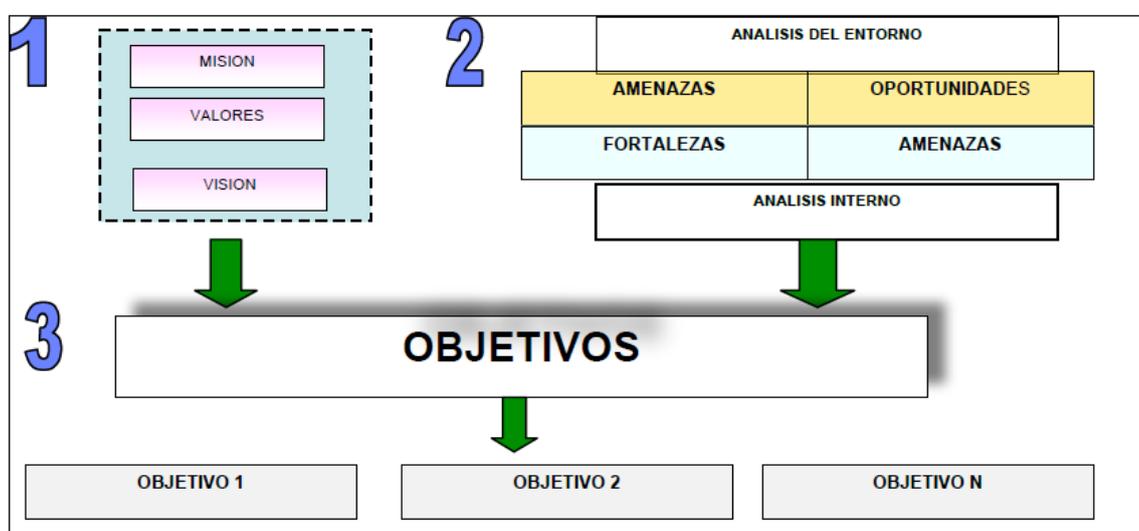
Posteriormente, se establecen los principios que inspiran todas las actuaciones del Plan: igualdad, participación, comunicación, planificación, descentralización, cooperación y colaboración, compromiso y responsabilidad; así como los ámbitos de actuación o intervención: empleados públicos, responsables de unidades administrativas, regidurías, organizaciones sindicales y, por último, los ciudadanos.

7. Estructura del Modelo.

La misión, visión, y valores de la Unidad de Personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa constituyen su razón de ser y determinan sus expectativas. Con el análisis de situación se debe identificar aquellos

aspectos internos y externos (Análisis FODA) que pueden afectar al cumplimiento del plan. El proceso llega a su etapa de establecer el reto estratégico y sus objetivos para lograrlo. A partir de la definición de objetivos, las estrategias o proyectos indicarán cómo alcanzarlos y se concretarán en acciones mediante una programación anual, que indique acciones, responsabilidades, plazos, recursos e indicadores.

Esquema del Modelo



8. Estrategias para implementar el modelo.

Se debe establecer la Política de Recursos Humanos, como marco de actuación de las decisiones en materia de personal.

A continuación se mencionan 6 objetivos estratégicos que, sintéticamente expuestos, se puntualizan en:

- Programa de capacitación al personal
- Inversión en vanguardia de Tecnologías de Información.
- Reuniones para incrementar las relaciones interpersonales.
- Incorporación de trabajadores calificados a las áreas de la Municipalidad.
- Brindar un buen servicio de información y atención al contribuyente.
- Incorporar un plan de mejora continua.

Para la consecución de estos 6 objetivos del Plan, se debe estructurar los proyectos (medidas o planes de acción), en el horizonte temporal 2017-2021.

Finalmente, se articulan los mecanismos de ejecución del Plan Estratégico, proponiendo la metodología de gestión de proyectos, estableciendo los niveles de responsabilidad, la necesidad de programación anual y planificación, la posibilidad de incorporar proyectos pilotos y creando el Comité de seguimiento y evaluación.

III. DISCUSION DE RESULTADOS

El desempeño laboral en las instituciones es uno de los principales factores del éxito de una empresa, institución u organización, por tal motivo esta característica ha despertado mucho interés por medirlo y mejorarlo.

“En el desempeño laboral donde intervienen las acciones producto de las habilidades, conocimientos, comportamientos y compromisos con la buena marcha de la institución”. (McGregor, 1994, p.102) Expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. (p.24).

(McGregor, 1994) Propone que:

Un modelo de gestión de recursos humanos denominado de “integración y autocontrol” en el que, una vez establecidos los objetivos empresariales, el empleado define sus responsabilidades, sus metas y su propio proceso de crecimiento, y cómo se autoevaluará. Mc Gregor propone este modelo como un medio efectivo de generar “compromiso”, un tema que empezaba a preocupar a la gerencia. Así mismo, critica a la evaluación del desempeño tradicional, debido a sus defectos de subjetividad y carencia de equidad, y a sus efectos de inhibidor de la capacidad creativa y el compromiso del empleado. Describe un modelo de Teoría Y en práctica, el “plan Scanlon”, en el que la administración genera la participación activa de sus empleados en programas de reducción de costos, compartiendo los beneficios del esfuerzo conjunto. En este modelo, el empleado consigue su desarrollo personal aplicando al máximo sus capacidades en un ambiente de cooperación y equidad que retribuye su aporte. Es muy importante el clima creado por el gerente, que más allá de su personalidad o su estilo de

liderazgo, trasmite integridad y coherencia con un conjunto de principios en los que el respeto al ser humano es un asunto prioritario.

Teniendo en cuenta el presente estudio realizado de desempeño laboral realizado al personal que labora en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, encontramos que de los 58 trabajadores registrados, el 62% son trabajadores administrativos, y el 38% es personal obrero generalmente de limpieza pública. La situación laboral de los trabajadores en su mayoría 73% son contratados, repartidos en los regímenes del Decreto Legislativo Ley N° 276, N° 728 y Ley N° 1057, donde se hace referencia solo a los trabajadores nombrados, contratados permanentes y personal por contrato de servicios no personales (CAS), quienes han pasado varios años prestando su apoyo, conocimientos y esfuerzo a la organización sin recibir el reconocimiento merecido de mejora económica o estabilidad laboral.

La presente investigación tiene por objetivo presentar la realidad problemática, así como un acercamiento a la situación actual del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, frente a los retos que genera la sociedad de la información, entre los que se encontró un desempeño donde las habilidades del trabajador sólo se muestran en un 48% siempre y casi siempre. En la evaluación del conocimiento, se encontró que un 19% a veces, el 64% casi siempre, y un 12% de los trabajadores siempre tenían el conocimiento adecuado de las funciones desempeñadas. La personalidad descrita en el comportamiento de los trabajadores es correcta casi siempre en un 65%, el 19% siempre y el 16% casi siempre. En el compromiso con la institución se encontró que un 16% casi nunca asumen compromiso, sólo un 3% muestran siempre compromiso con la institución, un 29% casi siempre, el 52% lo hacen a veces.

Estos resultados justifican la propuesta de la investigación que es la elaboración de un Plan de Gestión Estratégica de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, que permita elevar el desempeño laboral de sus trabajadores.

IV. CONCLUSIONES

Con respecto a las principales características de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa encontramos que de los 58 trabajadores 33 (57%) son personal administrativo y 25 (43%) son personal obrero

- De los administrativos hay un 47% que se encuentran contratados por la Ley 276, un 38% por locación de servicios y sólo hay 15% de personal nombrado. Además encontramos que el nivel académico máximo alcanzado por el personal administrativo es un 42% profesional universitario, el 36% es profesional técnico, 3% Bachiller universitario, 3% estudios universitarios y un 12% con estudios secundarios
- En el personal obrero, el 54% se encuentra laborando nombrado bajo la Ley 728, el 21% contratado bajo la Ley 728, el 17% contratado bajo el régimen de los CAS y sólo el 8% se encuentra por Locación de Servicios., el nivel académico del personal obrero el 96% sólo han alcanzado estudios del nivel primaria y 4% sin estudios
- Según el resultado consolidado en cuanto a la variable de Desempeño Laboral, se observa que existe un 55% de trabajadores que lo consideran como muy desfavorable seguido de un 26% como desfavorable, sólo un 14% manifiesta que es favorable y un 5% muy favorable, resultado relevante que justifica el propósito de nuestro estudio.
- Se diseñó la propuesta de un Plan de Gestión Estratégica para optimizar el Desempeño laboral, en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, en base a los resultados del diagnóstico y matriz FODA los cuales indicaron que se deben fortalecer los siguientes factores: Capacitación al personal, Adquisición de Tecnología, Clima Laboral, Trabajadores Calificados, Buen Servicio al Contribuyente y Procesos de Operaciones.

V. RECOMENDACIONES

- Al encargado de la Gerencia de Recursos Humanos recomendarle que es necesario implementar el Plan de Gestión Estratégica diseñado para que tenga influencia significativa en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa que conlleve a una buena administración y éxito en la gestión.
- Al Alcalde del Distrito de Santa Rosa, brinde el apoyo necesario económico y normativo a la Unidad de Personal para la implementación del Plan de Gestión Estratégica propuesto de tal forma que tenga influencia significativa en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores.
- Actualizar constantemente el registro de base de datos y evaluar de forma periódica el desempeño laboral del personal que labora en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa.

VI. REFERENCIAS

- Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Crespí, M. (2004). La Evaluación del Desempeño Docente: un espacio abierto para el desarrollo profesional del educador. *Revista Digital de Educación y Nuevas tecnologías Educación y Nuevas tecnologías, Año VI(31)*, s.p. Obtenido de <http://contexto-educativo.com.ar/2004/2/nota-02.htm>. Consulta: 09/12/2004
- Davis, K., & Newtrons, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw – Hill.
- Encimas, A., & Buelna, R. (2011). Modelo de desempeño humano para la mejora del clima organizacional en el área administrativa en una institución de Educación Superior. *Revista el Buzón de Pacioli, 74(1)*, 12-18.
- Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Noriega Editores.
- Kotter, J. (1990). *El factor Liderazgo*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de Gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabí*. Tesis de Doctorado. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA
- McGregor, D. (1994). *El Lado humano de las Organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Mondy, R., & Noe, R. (1997). *Administración De Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Municipalidad Provincial de Chiclayo. (25 de Mayo de 2012). Obtenido de Portal de Transparencia: http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/05f963_pei20122015.pdf
- Municipalidad Provincial de Lambayeque. (19 de Julio de 2011). *PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE 2011-2021*. Obtenido de Lambayeque Gobierno Abierto - Puerta Abierta para Todos: http://www.munilambayeque.gob.pe/municipalidad_mision.php

- OIT. (1997). Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. Educación Tecnológica. *CINTERFOR*, n.141.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 493-505. Recuperado el 16 de Junio de 2016, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es
- Quiñonez, V. (2013). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la pontificia universidad católica del ecuador sede Esmeraldas Pucese*. Quito: Universidad Israel. Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/372>
- Rivas, M. (2009). *Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la Asociación Oriental y Misión Paracentral de El Salvador*. El Salvador: Universidad de Montemorelos.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Ruiz, D. (2005). *Gestión del Talento Humano en la empresa*. Perú: s.e.
- Terán, O., & Lorenzo, I. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 96-110.
- Toala, S. (2014). *Diseño de Clima Organizacional como Mecanismo de Atención y su incidencia en el Desempeño profesional de los Servidores Públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa*. Tesis de doctorado. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/734/1/TOALA_SANDRA
- Torres. (2013). *“Proceso de capacitación al personal administrativo para mejorar la atención a los usuarios del hospital regional docente las Mercedes de la dirección regional salud de Lambayeque”*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Valencia, E. (2014). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu - American*. Quito: Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión.
- Villa, A., & Poblete, M. (1994). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Bilbao, España: Ed. Mensajero.

Yovera, D. (2013). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy*. Independencia. Venezuela: Universidad Nacional Abierta.

VII. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para valorar el desempeño laboral de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de Santa Rosa

AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

APRECIADO(A) EMPLEAD(A): El presente formulario es parte de una investigación de Tesis sobre la motivación y el desempeño laboral. Se guardará absoluta reserva de su identidad y la información servirá para plantear estrategias de motivación que permitan incrementar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa. Por favor sea honesto al responder.

Muchas gracias por su colaboración.

Nombre del empleado			
Estado Civil			
<input type="checkbox"/> Soltero(a)	<input type="checkbox"/> Casado(a)	<input type="checkbox"/> Divorciado(a)	<input type="checkbox"/> Otro:
Género			
<input type="checkbox"/> Masculino		<input type="checkbox"/> Femenino	
Departamento o sección en la que labora:			
Nivel académico máximo:			
<input type="checkbox"/> Sin estudios formales	<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Técnica
<input type="checkbox"/> Bachillerato	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Otro:	
Edad: [] Años			
Antigüedad en la Municipalidad: [] Años			

Nº	DETALLE	NINGUNO O NUNCA	POCO	REGULAR O ALGO	MUCHO	TODO O SIEMPRE
1	El jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
2	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
3	El jefe se interesa por el éxito de los trabajadores.					
4	En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
5	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
6	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución.					
7	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
8	Se valora los altos niveles de desempeño.					
9	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
10	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
11	Existen suficientes canales de comunicación.					
12	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
13	Los superiores expresan reconocimiento por los logros.					
14	Las responsabilidades del trabajo están claramente definidas.					
15	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
17	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
18	Existe buena administración de los recursos.					
19	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
20	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
21	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
22	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones.					

Nº	DETALLE	NINGUNO O NUNCA	POCO	REGULAR O ALGO	MUCHO	TODO O SIEMPRE
23	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
24	El jefe escucha los planteamientos que se le hacen.					
25	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
26	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
27	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
28	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
29	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
30	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
31	Se conocen los avances en otras áreas de la institución.					
32	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

ANÁLISIS PARA EL DIAGNOSTICO DE LA GESTION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ROSA

MISION:

“Mejorar la calidad de vida de la población en el distrito de Santa Rosa”

VISION:

“Ser una Municipalidad modelo, líder en la utilización y el manejo adecuado de sus recursos aplicados al desarrollo del distrito de Santa Rosa”

LOS VALORES CORPORATIVOS

Valores	(1)	(2)	(3)	Valores	(1)	(2)	(3)
Calidad	X	X	X	Veracidad, Sinceridad			
Innovación	X	X	X	Servicios	X	X	X
Integridad				Confianza	X	X	X
Ética	X		X	Trabajo en equipo		X	X
Compromiso	X		X	Lealtad			X
Perseverancia				Libertad de opinión			
Perspectiva				Prosperidad			
Colaboración		X	X	Excelencia	X		X
Claridad				Ambientalista	X	X	X
Respeto				Positivo-Alegre			
Autodominio		X	X	Orden		X	
Valentía				Honradez			X
Seguridad	X	X	X	Buen humor	X	X	

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (1)

FACTORES CRITICOS DE EXITO	CRITERIOS DE PRIORIZACION
1. Personal Calificado. 2. Contar con sistema de información 3. Compromiso del personal 4. Ambiente adecuado de Trabajo 5. Calidad de Servicio 6. Comunicación Eficaz	1. Fortalecer la transparencia en la entidad. 2. Incrementar la Recaudación. 3. Servicios de calidad. 4. Concientización de contribuyentes. 5. Invertir eficientemente los recursos a favor de la población 6. Mejorar la imagen de la Municipalidad

SITUACION ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD	TEMA CENTRAL
Crecimiento	Mejorar sustancialmente el Desempeño Laboral

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (2)

FACTORES DE ÉXITO	CRITERIOS DE PRIORIDAD (PESOS)						SUMA	PRIORIDAD
	1 (6)	2 (5)	3 (4)	4 (3)	5 (2)	6 (1)		
1. Personal Calificado	6	6	5	5	4	4	30	1°
2. Contar con Sistemas de Información	1	6	5	5	4	3	24	4°
3. Compromiso del Personal	5	6	6	5	3	4	29	2°
4. Ambiente Adecuado de Trabajo	1	4	3	1	3	4	16	5°
5. Calidad de Servicio	4	6	5	5	4	3	27	3°
6. Comunicación eficaz	1	3	3	2	3	3	15	6°

PROBLEMAS VS. ESTRATEGIAS

PROBLEMA	CAUSA	SOLUCION	ESTRATEGIA
Personal no conoce la misión y visión de la organización, ni tampoco políticas, normas, ni planes ni programas estratégicos.	Nunca se ha realizado una capacitación del personal para hacerle saber la misión y visión, ni planes estratégicos.	Realizar el plan estratégico institucional e involucrar al personal a través de los talleres respectivos, haciéndoles conocer su visión, misión, políticas, planes, programas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación al personal • Incorporar un plan de mejora continua • Reuniones para incrementar las relaciones interpersonales
No se cuenta con sistemas de información	No existen equipos de cómputo suficientes, ni sistemas integrados para organizar la información acerca del distrito.	Adquirir equipos y sistemas que sirvan para organizar la información del catastro del distrito y así optimizar el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en vanguardia de tecnologías de información y comunicación. • Registro de las propiedades en el área urbana y rural indicando todas sus características físicas, legales y económicas.
Mal servicio a la comunidad	No se cuenta con información detallada y completa sobre predios y unidades catastrales.	Mejorar el área de catastro y hacer un inventario de todas las unidades catastrales	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un buen servicio de información y atención al contribuyente. • Promover la transparencia de información sobre los recursos utilizados a través de la página institucional, paneles etc.
No se cuenta con trabajadores calificados	Gran parte de la captación de personal es por motivos políticos	Capacitación del personal estable y despolitizar el área de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación al personal • Incorporar un plan de mejora continua • Incorporación de trabajadores calificados a las áreas de la Municipalidad.

LA MATRIZ DE OBJETIVOS

PREMISAS DE DEFINICIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Capacitación al personal	01. Programa de capacitación al personal	M1: 200 horas promedio por año
Adquisición de Tecnología	02. Inversión en vanguardia de Tecnologías de Información.	M2 : 10% del presupuesto por año
Clima Laboral	03. Reuniones para incrementar las relaciones interpersonales	M3: 6 veces al año
Trabajadores Calificados	04. Incorporación de trabajadores calificados a las áreas de la Municipalidad	M4: 2% del total del personal
Buen Servicio al Contribuyente.	05. Brindar un buen servicio de información y atención al contribuyente	M5: 1% de la recaudación
Procesos de Operaciones	06. Incorporar un plan de mejora continua	M6: 2% del presupuesto por año

MATRIZ FODA – ESTRATEGIAS (1)

FORTALEZAS	F vs. A MAXI-MINI	F vs. O MAXI-MINI
F1. Disposición de recursos para fortalecimiento de la Municipalidad.	03. Reuniones para incrementar las relaciones interpersonales (F1, F2, F5) 05. Realizar campañas de información a los contribuyentes sobre el uso de sus impuestos (F1, F2, F3, F4, F8, A1, A2, A3, A5. A6, A7). 06. Incremento de recaudación (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A5. A6, A8).	05. Brindar un buen servicio al contribuyente (F2, F3, F5, F8, O1, O2, O3, O4, O7). 05. Brindar un buen servicio de información y atención al contribuyente. (F1, F2, F3, F4, F5, F8, O1, O2, O3, O4, O7). 06. Incremento de recaudación (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O4, O5, O6, O7).
F2. Compromiso del Personal		
F3. Cumplimiento de normatividad		
F4. No mantiene deuda pública		
F5. Apoyo de los funcionarios		
F6. Ejecución adecuada del presupuesto		
F7. Uso del sistema SIAF		
F8. Documentos de gestión (MOF, ROF, CAP)		

MATRIZ FODA – ESTRATEGIAS (2)

DEBILIDADES	D vs. A MAXI-MINI	D vs. O MAXI-MINI
<p>D1. Personal con poca capacitación en el sector público.</p> <p>D2. No se cuenta con sistemas de información integrados.</p> <p>D3. Deteriorada Imagen institucional</p> <p>D4. No hay Infraestructura adecuada.</p> <p>D5. Sueldos y Salarios bajos</p> <p>D6. Falta de medios de comunicación.</p> <p>D7. Poco conocimiento de las políticas de la organización por parte del personal</p>	<p>O1. Programa de capacitación al personal (D1, D2, D8)</p> <p>O2. Inversión en vanguardia de Tecnologías de Información. (D1, D2, D6, D8)</p>	<p>O4. Incorporación de trabajadores calificados a las áreas de la Municipalidad (D1, D2, D4, D6, D8, O1, O4, O8).</p> <p>O5. Brindar un buen servicio de información y atención al contribuyente (D1, D2, D3, D5, D6, O3, O4, O7).</p> <p>O6. Incorporar un plan de mejora continua (D1, D2, D3, D6, O1, O4, O7, O8).</p>

MATRIZ FODA – ESTRATEGIAS (3)

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>A1. Idiosincrasia del contribuyente</p> <p>A2. Elevado índice de pobreza del distrito</p> <p>A3. Desempleo de la población</p> <p>A4. No existe coordinación en los diferentes niveles de gobierno</p> <p>A5. Aumento constante de los precios en la población</p> <p>A6. Crecimiento de áreas marginales y asentamientos humanos</p> <p>A7. Nivel de educación muy bajo</p> <p>A8. Promulgación de leyes que anulen diversos ingresos</p>	<p>O1. Mejora de la economía y crecimiento del país</p> <p>O2. Creciente participación de la ciudadanía.</p> <p>O3. Mejores medios de comunicación</p> <p>O4. Acceso a nuevas tecnologías y uso de mejores sistemas de información</p> <p>O5. Valor de la propiedad inscrita</p> <p>O6. Acceso a préstamos bancarios a los contribuyentes que registren sus predios.</p> <p>O7. Personal capacitado en el mercado</p> <p>O8. Mayores transferencias de recursos por parte del gobierno central y ofrecimiento de cooperación de instituciones del exterior</p>

Anexo 2. Relación del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa – Chiclayo 2016

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDENCIA	GRADO DE INSTRUCCIÓN	PERSONAL	SITUACION LABORAL
1	ALBERTO GEHU SANCHEZ LEYTON	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	Profesional Técnico	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276
2	FRANKLIN ALEJOS LEYTON	AREA TECNICA MUNICIPAL/ASIST. OPI	Profesional Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276
3	CARMEN ELENA PEREZ GUEVARA	CON LICENCIA SIN GOCE DE HABER	Profesional Técnico	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276
4	DEYSI LORENA DIAZ BERNAL	JEFE DE PROGRAMAS SOCIALES	Profesional Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276
5	DORIS ALICIA MIO RODRIGUEZ	SECRETARIA DE IMAG. INST./OTRAS AREAS	Profesional Técnico	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276
6	EDITH BERNAL BARRIOS	SECRETARIA DE DIDU	Profesional Técnico	PERSONAL ADMINISTRATIVO	NOMBRADO
7	ESTEBAN SANTISTEBAN QUIROZ	JEFE DE RENTAS	Profesional Técnico	PERSONAL ADMINISTRATIVO	NOMBRADO
8	FERNANDO ESCAJADILLO LLONTOPI	SUPERVISOR DEL AREA DE TRANSITO	Profesional Técnico	PERSONAL ADMINISTRATIVO	LOCACION DE SERVICIOS
9	FRANCISCO O. BERNAL FIESTAS	JEFE DE ADM. DE MERCADOS	Profesional Técnico	PERSONAL ADMINISTRATIVO	NOMBRADO
10	FRANCO ABANTO RODRIGUEZ	JEFE DE ASESORIA LEGAL	Profesional Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	LOCACION DE SERVICIOS
11	GONZALO A. MARILUZ ALMESTAR	COBRANZA	Secundaria	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276
12	JAVIER MARTIN BERNAL BERNAL	CON LICENCIA SIN GOCE DE HABER	Profesional Técnico	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276
13	JELBER EFRAIN VASQUEZ AGUILAR	GERENTE MUNICIPAL	Profesional Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276
14	JORGE L. SALAZAR E INGUNZA	AUXILIAR DE LIC. DE CONSTRUCCION	Profesional Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	LOCACION DE SERVICIOS
15	JOSE ESTEBAN QUEREBALU FIESTAS	ASISTENTE DE RENTAS	Profesional Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276
16	JOVANI ALBINES IPANAQUE	SECRETARIA GENERAL	Profesional Técnico	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276
17	JUANA CARMELA CESPEDAS CERDAN	OBRAERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRAERO	LOCACION DE SERVICIOS
18	KARINA NUNTON JACINTO	ASISTENTE DE RR.HH.	Estudiante Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	LOCACION DE SERVICIOS
19	KATHERINE CHAMPI PEREZ	JEFE DE TESORERIA	Profesional Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	LOCACION DE SERVICIOS
20	LETICIA PISFIL GARNIQUE	JEFE DE REGISTRO CIVIL	Profesional Técnico	PERSONAL ADMINISTRATIVO	NOMBRADO
21	LIZET L. LLONTOPI BERNAL	SECRETARIA DE GERENCIA	Profesional Técnico	PERSONAL ADMINISTRATIVO	LOCACION DE SERVICIOS
22	LUIS MANUEL SEGURA RAMÓN	JEFE DE OMAPED/DEMUNA/ALMACEN	Profesional Técnico	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDENCIA	GRADO DE INSTRUCCIÓN	PERSONAL	SITUACION LABORAL
23	MANUEL PISFIL PISFIL	ASISTENTE DE DIDU	Profesional Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	LOCACION DE SERVICIOS
24	MARIO TIRADO ACENCIO	JEFE DE LOGISTICA	Profesional Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	LOCACION DE SERVICIOS
25	MARTIN MENDOZA YAIPEN	JEFE DE ARCHIVO	Profesional Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276
26	MERLY ELIZABETH GONZALES LLONTOP	CON LICENCIA SIN GOCE DE HABER	Profesional Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276
27	MERLY PAOLA RAMON VILCHEZ	ASISTENTE DE PROG. VASO DE LECHE	Secundaria	PERSONAL ADMINISTRATIVO	LOCACION DE SERVICIOS
28	NORKA YSABEL TORRES ISIQUE	JEFE DE TRANSITO	Profesional Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276
29	OSVER SALAZAR DIAZ	JEFE DE DIDU	Profesional Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	LOCACION DE SERVICIOS
30	ROSA NELIDA CAJUSOL ACOSTA	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	LOCACION DE SERVICIOS
31	SEGUNDO SANTIAGO RUIZ CASTAÑEDA	JEFE DE LIMPIEZA PUBLICA	Secundaria	PERSONAL ADMINISTRATIVO	NOMBRADO
32	VICTOR LUIS EFFIO BERNAL	ASISTENTE DE ASESORIA LEGAL	Profesional Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	LOCACION DE SERVICIOS
33	VICTOR N., TORRES TORRES	COBRANZA	Secundaria	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276
34	VICTORINA BERNAL LLONTOP	JEFE DE PROGRAMA VASO DE LECHE/SEC. DE REGIDORES	Primaria	PERSONAL ADMINISTRATIVO	LOCACION DE SERVICIOS
35	WALTER CHIROQUE MILLONES	JEFE DE IMAG. INSTI/DEF. CIVIL/ OTRAS AREAS	Bachiller Universitario	PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONTRATADO LEY 276
36	AGUSTIN FERNANDEZ MARTINEZ	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	NOMBRADOS LEY 728
37	AUGUSTO FIESTAS CASTILLO	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	NOMBRADOS LEY 728
38	AUGUSTO RISCO JUAREZ	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	NOMBRADOS LEY 728
39	CARLOS CABREJOS ALVARADO	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	CONTRATADO LEY 728
40	CATALINO ROJAS RAMIREZ	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	NOMBRADOS LEY 728
41	CONCEPCIÓN MENDOZA RELUZ	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	NOMBRADOS LEY 728
42	CRISTOBAL CHILCON VASQUEZ	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	NOMBRADOS LEY 728
43	JESUS PUICON AGAPITO	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	CAS
44	JORGE, PERLECHE CORDOVA	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	NOMBRADOS LEY 728
45	JOSE N. CASTILLO GONZALES	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	NOMBRADOS LEY 728
46	JUAN MANUEL PUICON AGAPITO	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	CAS
47	PRESENTACIÓN LOPEZ ACEDO	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	CONTRATADO LEY 728

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDENCIA	GRADO DE INSTRUCCIÓN	PERSONAL	SITUACION LABORAL
48	LUCIO M. CESPEDES DIAZ	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	NOMBRADOS LEY 728
49	MANUEL BALTAZAR BAUTISTA VILCHEZ	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	CONTRATADO LEY 728
50	MIGUEL ANGEL PUICON AGAPITO	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	CAS
51	PEDRO P. CHERO MILLONES	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	NOMBRADOS LEY 728
52	PELAYO CESPEDES TIRADO	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	NOMBRADOS LEY 728
53	ADOLFO PINTO BENITES	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	CONTRATADO LEY 728
54	SEGUNDO E. GUZMAN ANGELES	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	CONTRATADO LEY 728
55	SEVERINO GUERRERO SALAZAR	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	NOMBRADOS LEY 728
56	MANUEL TULLUME GAMARRA	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	Primaria	PERSONAL OBRERO	CAS
57	WALTER SANCHEZ ISIQUE	OBRERO DE LIMPIEZA PUBLICA	S/ Estudios	PERSONAL OBRERO	NOMBRADOS LEY 728
58	JENNY GUEVARA GUZMAN	ASISTENTE DE RENTAS	Secundaria	PERSONAL ADMINISTRATIVO	LOCACION DE SERVICIOS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TÍTULO DEL PROYECTO: PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ROSA - 2016.

EXPERTO QUE LO VALIDA.

Apellidos y Nombres: Castro Gonzales Jaime Lara DNI: 41418490

Dirección domiciliaria: Nazareth Celular: 958690441 / Teléfono fijo:

Estudios realizados:

Lic Administración
Maestro: Docencia Universitaria
Diplomado: Investigación

Institución de trabajo:

U.S.S.

FIRMA DEL EXPERTO

DNI: 41418490

TELÉFONO:

958690441

CHICLAYO, 18 DE JULIO DEL 2016

JUICIOS DE EXPERTOS SOBRE EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado. **BA** : Bastante adecuado. **A** : Adecuado
PA : Poco adecuado. **NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción Científica					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada					
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica					
II.	Lógica de la Investigación					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática.					
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica					
2.2	Objetivos de la Investigación					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación.					
2.2.2	Guardan coherencia con el título, las metodologías e instrumentos utilizados.					
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación					
2.3.2	La selección de la muestra se enmarca dentro de los cánones de la investigación cuantitativa.					

2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos					
2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.					
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación					
2.5	Bibliografía					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación con correcto y completo asiento de la investigación					
2.6	Anexos					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación					
III	Fundamentación y viabilidad del Programa					
3.1.	El Programa propuesto es coherente, pertinente y trascendente.					
3.2.	El Programa propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.					
IV	Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos (Pre y Pos Test)					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.					
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.					
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.					

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Validado por el Dr.

Especializado: Marketing

Categoría Docente: Tiempo Completo - Asociado

Tiempo de experiencia en docencia universitaria: 4 años

Cargo actual: D.T.C.



FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 41418490
TELEFONO: 958690441

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TÍTULO DEL PROYECTO: PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ROSA - 2016.

EXPERTO QUE LO VALIDA.

Apellidos y Nombres: Córdova Chirinos Fe Wilton DNI: 09582232

Dirección domiciliaria: vía los Pinos Celular: 953893 Teléfono fijo: 953893
Av. Tadeuco Villanuel # 255
DPTO 303

Estudios realizados:
La Administración
Me. Economía
Doctorado

Institución de trabajo:
USS

FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 09582232
TELÉFONO:

CHICLAYO, 18 DE JULIO DEL 2016

JUICIOS DE EXPERTOS SOBRE EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado. **BA** : Bastante adecuado. **A** : Adecuado
PA : Poco adecuado. **NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción Científica					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada					
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica					
II.	Lógica de la Investigación					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática.					
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica					
2.2	Objetivos de la Investigación					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación.					
2.2.2	Guardan coherencia con el título, las metodologías e instrumentos utilizados.					
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación					
2.3.2	La selección de la muestra se enmarca dentro de los cánones de la investigación cuantitativa.					

2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos					
2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.					
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación					
2.5	Bibliografía					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación con correcto y completo asiento de la investigación					
2.6	Anexos					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación					
III	Fundamentación y viabilidad del Programa					
3.1.	El Programa propuesto es coherente, pertinente y trascendente.					
3.2.	El Programa propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.					
IV	Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos (Pre y Pos Test)					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.					
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.					
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.					

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Validado por el Dr.

Especializado: Administración

Categoría Docente: Tiempo Paeubl

Tiempo de experiencia en docencia universitaria: 02 AÑOS

Cargo actual: DTP


FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 00582232
TELÉFONO:

COHERENCIA	Entre las variables, indicadores e ítems.																			
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																			
PERTINENCIA	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado.																			
TOTAL																				

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

LUGAR Y FECHA: Chiclayo, 18 de Julio del 2016

[Handwritten Signature]

 FIRMA DEL EXPERTO
 DNI:
 TELÉFONO: