



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE
INCENTIVOS ESTRATÉGICOS PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHACHAPOYAS -
AMAZONAS 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

AUTOR

MG. ROSAS CARRANZA GUEVARA

ASESORA

DRA. MOLINA CARRASCO ZULY CRISTINA

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:
GERENCIA DEL CAPITAL HUMANO**

CHICLAYO – PERÚ

2017

PÁGINA DEL JURADO

DRA. BERTILA HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

PRESIDENTE

DR. FÉLIX DÍAZ TAMAY

SECRETARIO

DRA. ZULY CRISTINA MOLINA CARRASCO

VOCAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi amada familia, que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación, ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión para poderlos superar, con este esfuerzo dejo a cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poder lograrlo.

Rosas

AGRADECIMIENTO

Al finalizar esta investigación, es inevitable pensar que hubiese sido posible sin contar con la participación y apoyo constante de las autoridades de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas.

Debo agradecer de manera especial y sincera a mi Asesora Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco por motivarme en la realización de esta tesis bajo su dirección, apoyo y confianza en mi trabajo pues su capacidad para guiar este estudio ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigador.

Finalmente, me complace de sobre manera a través de este trabajo exteriorizar mi sincero agradecimiento a la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas enrumban a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos.

El Autor

PRESENTACIÓN

Respetables señores Miembros del Jurado:

En concordancia y cumplimiento de las normas que estipula el reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo se pone a vuestra consideración el presente trabajo de investigación intitulado Propuesta de un modelo de gestión de incentivos estratégicos para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas 2016, con fines de obtener el grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad. Esta investigación presenta información acerca del desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas

Seguro del reconocimiento del aporte de este trabajo se está presto a recoger observaciones y sugerencias que ustedes realicen, las mismas que se tomarán en cuenta en beneficio de las personas puesto que toda investigación contribuye a la mejora del servicio como municipalidad.

El Autor

Índice

| | |
|-------------------------|-----|
| Página del jurado..... | ii |
| Declaración jurada..... | iii |
| Dedicatoria..... | iv |
| Agradecimiento..... | v |
| Presentación..... | vi |
| Índice..... | vii |
| Resumen..... | ix |
| Abstract..... | x |
| Introducción..... | 11 |

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

| | |
|--------------------------------------|----|
| 1.1. Planteamiento del Problema..... | 14 |
| 1.2. Formulación del problema..... | 17 |
| 1.3. Justificación..... | 17 |
| 1.4. Limitaciones..... | 17 |
| 1.5. Objetivos..... | 18 |
| 1.5.1. General..... | 18 |
| 1.5.2. Específicos..... | 19 |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|--|----|
| 2.1. Antecedentes..... | 21 |
| 2.2. Marco Teórico (análisis crítico)..... | 22 |
| 2.3. Marco Conceptual..... | 38 |

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

| | |
|--------------------------------------|----|
| 3.1. Tipo de estudio..... | 40 |
| 3.2. Diseño de estudio..... | 40 |
| 3.3. Hipótesis (si corresponde)..... | 41 |
| 3.4. Variables..... | 41 |

| | |
|---|----|
| 3.4.1. Definición Conceptual..... | 41 |
| 3.4.2. Operacionalización de Variables..... | 42 |
| 3.4.3. Indicadores..... | 42 |
| 3.5. Población y Muestra..... | 44 |
| 3.5.1. Población..... | 44 |
| 3.5.2. Muestra..... | 44 |
| 3.6. Método de Investigación..... | 44 |
| 3.7. Técnicas y procedimientos de recolección de datos..... | 45 |
| 3.8. Métodos de análisis de datos..... | 46 |

CAPÍTULO IV

RESULTADOS, DISCUSION Y ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA

| | |
|---|-----------|
| 4.1. Análisis de resultados..... | 48 |
| 4.2. Discusión de resultados..... | 52 |
| 4.3. Organización del Modelo y Fundamentación | 54 |
| 4.4. Conclusiones y sugerencias..... | 70 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 71 |
| ANEXOS..... | 77 |

Resumen

El desempeño laboral indicador de calidad en toda organización por lo cual en esta investigación se ha propuesto como objetivo proponer un modelo de gestión de incentivos estratégicos para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincia de Chachapoyas - Amazonas 2016. La población de este estudio lo conformó 50 trabajadores siendo la muestra censal. El instrumento utilizado fue un cuestionario de desempeño laboral que fue construido por el autor y fue validado y calculada su confiabilidad que es de Alfa de Cronbach 0,961 Los principales resultados arrojaron que en la dimensión productividad el 54,0% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño medianamente satisfactorio, en la dimensión características personales el 64,0% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño medianamente satisfactorio y en la dimensión pericia el 52,0% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño medianamente satisfactorio. Por lo tanto se concluye que el 54,0% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño medianamente satisfactorio en la municipalidad en estudio.

Palabras Clave: Modelo, gestión, incentivos, estratégicos.

Abstract

The labor performance indicator of quality in every organization for which in this research it has been proposed as objective to propose a model of management of strategic incentives to improve the labor performance in the workers of the municipality of the province of Chachapoyas - Amazonas 2016. The population of this 50 workers were the sample being census. The instrument used was a questionnaire of work performance that was constructed by the author and was validated and calculated its reliability that is of Alpha of Cronbach 0,961 The main results showed that in the productivity dimension 54% of the workers have a level of Performance in the personal characteristics dimension, 64.0% of the workers have a fairly satisfactory level of performance and in the skill dimension 52% of the workers have a fairly satisfactory level of performance. It is therefore concluded that 54.0% of the workers have a fairly satisfactory level of performance in the municipality under study.

Keywords: Model, management, incentives, strategic.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación fue formulado en función de evaluar el desempeño laboral y en base a ese diagnóstico proponer un modelo de gestión de incentivos estratégicos para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincia de Chachapoyas - Amazonas 2016.

La investigación estuvo organizada en cuatro capítulos:

El I capítulo, hace referencia a la situación problemática sobre las municipalidades y la gestión de sus trabajadores así como a los antecedentes que se han realizado sobre este tipo de investigaciones, tanto a nivel local, nacional e internacional. Aborda el problema que motivó, en primera instancia, el desarrollo del estudio aquí presentado, y cuya definición permitió establecer en forma precisa los objetivos que guiaron el proceso de investigación, así como la pertinencia, utilidad e impacto de la misma. Del mismo modo en este capítulo queda determinado el objetivo de esta investigación.

En la segunda parte se abordó los elementos teóricos que encuadran dentro del estudio, tratados por diversos autores y que nos ayudaron a proponer el modelo presentado como propuesta.

En el Capítulo III se describe la metodología que se siguió para poder alcanzar el propósito general del estudio, desde el tipo y diseño de investigación seleccionado, hasta los métodos de procesamiento y análisis de los datos recolectados con los instrumentos diseñados para tal fin. En este estudio descriptivo con propuesta, los datos obtenidos se procesaron e interpretaron haciendo uso de la estadística cuantitativa.

En el capítulo IV se presenta la propuesta del modelo de gestión de incentivos estratégicos para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincia de Chachapoyas - Amazonas 2016.

Finalmente se detalla la discusión de los resultados interpretando y analizando cada cuadro presentado, respondiendo de esta manera a los objetivos planteados se presentan las conclusiones y sugerencias a las que se arribaron, luego del análisis e interpretación de los resultados obtenidos después de la aplicación de los instrumentos; las referencias bibliográficas de todos los libros y otros medios consultados; así como los anexos que servirán para explicar y aclarar el proceso de investigación.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Para que las instituciones, garanticen un buen desenvolvimiento, el desempeño de sus colaboradores, es fundamental, garantizando la calidad del bien o servicio que se brinde.

En América Latina, según la OIT (2014), ha experimentado en los últimos años una desaceleración de su crecimiento económico, luego de haberse observado casi una década de gran dinamismo, mejorando significativamente las condiciones laborales en todos los ámbitos de los sectores productivos.

Según la misma fuente, en la región existe alrededor de 15 millones de personas en situación de desempleo y proyectaron que para el 2015 habrá por lo menos 500 mil personas más en esa situación generando una tasa de desocupación de 56,2%. Esto provocado por la reducción del crecimiento, el mismo que se encuentra casi por el 1%.

Sin embargo, no todos los países están experimentando la misma tendencia, los países del caribe por ejemplo, que en el 2009 experimentaron una caída de sus economías, se están recuperando impulsado principalmente por la recuperación del crecimiento económico de los Estados Unidos (OIT, 2014).

En cambio, los países del sur, más ligados e influenciados a la economía china, han sufrido una desaceleración debido a la reducción del crecimiento del gigante asiático (OIT, 2014), causando una baja tasa de ocupación y reducción de los ingresos familiares.

1.1.1. A nivel internacional.

Un informe de la Fundación BBVA, de una investigación realizada en España, demuestra también la desigualdad existente en los países de Europa; de tal manera que Alemania tiene un índice de crecimiento superior a los demás países de la Eurozona (87,1) frente a países como España (68,5), solamente por encima de Portugal y Polonia, encontrándose este último por debajo de la media de la zona euro (75,9) (Workmeter, 2015).

La fuente precitada, indica tambien que se han roto algunos paradigmas en la gestión de las horas laborales; es decir, se ha demostrado que más horas laborales no necesarimanete se traduce en productividad y eficiencia.

1.1.2. A nivel nacional.

Segun Poquioma (2008), uno de lo problemas álgidos en el Perú es la escasa mano de obra calificada, inceitivado por un sistema deficiente de promoción y capacitación y la inexistencia de incentivos eficaces yel limitado acceso a la información.

Además, los niveles de coordinación no están bien definidos, y su interrelación entre estos no funcionan adecuadamente, la oferta educativa no obedece necesariamente a la demanda laboral. Esto se ha visto afectado también por la masificación de la educación superior, trayendo como consecuencia la formación de baja calidad, generando en su mayoría profesionales con competencias inadecuadas para el mercado laboral (Poquioma, 2008).

1.1.3. A nivel regional.

No obstante los esfuerzos del Gobierno Regional de Amazonas, que a través de la directiva N° 013- 2013 ha normado la asignación de estímulos a los colaboradores, no ha sido muy efectivo y no ha sido transferido a otras instituciones como la Municipalidad Provincial.

1.1.4. A nivel institucional.

En la municipalidad provincial de Chachapoyas se ha observado que los trabajadores constantemente faltan a sus puestos de trabajo aduciendo que se sienten estresados y desmotivados, cuentan con un Plan Estratégico incompleto y documentos de gestión como ROF. MOF. CAP. PAP desactualizados

Una entrevista de pre diagnóstico, realizada en la municipalidad de Chachapoyas, a los usuarios, reveló que la calidad de atención que reciben no es la que esperan y que los trabajadores con cuentan con las capacidades necesarias para ocupar sus puestos laborales.

Asimismo los funcionarios manifestaron que se ha constatado bajo nivel de productividad pues falta establecer competencias y funciones jurisdiccionales

De las relaciones humanas los trabajadores refieren que existen disputas entre ellos por las deficiencias en sus desempeños debido a que muchos de ellos ingresaron a laborar por favores políticos antes que por sus competencias profesionales y laborales

También los colaboradores refieren que no se cumplen las disposiciones dadas por las autoridades municipales asumiendo que le falta capacidad de toma de decisiones y liderazgo a los máximos dirigentes municipales

Las autoridades por su parte carecen de conocimientos para motivar a su personal, ya sea porque no reciben ningún tipo de capacitación o por falta de experiencia de los mismos, la comunicación organizacional es deficiente debido a que el personal desconoce los objetivos, metas, y acontecimientos de la municipalidad, por lo que sus esfuerzos no se canalizan hacia una sola dirección, en el caso de la integración del personal, existen conflictos dentro de la organización ya sea por percepción negativa hacia el compañero o por partidos políticos, esta es una de las causas más fuertes por las que sufren las entidades públicas, se hace difícil armonizar al personal ante este difícil obstáculo, con respecto al ambiente de trabajo algunas de las áreas de la Municipalidad suelen ser incómodas y desordenadas para un buen desenvolvimiento, además de esto se requiere modernizar muchas cosas puesto que las computadoras y herramientas de trabajo son deficientes las cuales debilitan el desenvolvimiento del trabajador, los trabajadores perciben que los intensivos no son justos para todos de manera que los ascensos que se dan dentro de la organización no son igualitarios para todos debido a que entra a tallar lo amical con el trabajo, es por ello que muchos empleados se encuentran laborando en puestos que no van de acuerdo a su perfil o habilidades de manera que no se siente a gusto con dichas funciones atrasando de una u otra manera los procesos o actividades los cuales influyen para generar una mala atención a los pobladores

1.1.5. A nivel local.

En la ciudad de Chachapoyas las instituciones públicas no cumplen con las políticas de incentivos que establecen las directivas en donde se considera que se debe felicitar el desempeño laboral de los trabajadores

1.2. Formulación del problema

¿Cómo la propuesta del modelo de gestión de incentivos estratégicos contribuye a mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas 2016?

1.3. Justificación

a) Científica.- La investigación tiene justificación científica porque el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Chachapoyas y en base a este diagnóstico proponer un plan de incentivos estratégicos que será validado por juicio de expertos. La justificación científica es finalmente importante en esta investigación porque permitirá identificar y analizar las dimensiones de ambas variables

b) Práctica.- La presente investigación tiene una justificación práctica, porque permitirá proponer el plan de incentivos estratégicos basado en la teoría de gestión del talento humano. También es práctica porque permitirá generar información que podría utilizarse para tomar medidas tendientes a mejorar esta problemática desde la mirada de la gestión pública de un gobierno local

c) Metodológica.- En esta investigación científica, la justificación metodológica del estudio se dará porque se propondrá un plan de incentivos a los servidores, según la teoría de la gestión del talento humano y teniendo en cuenta que funcionarios y servidores, deben ser parte activa del todo el proceso de incentivos y por ende del rendimiento laboral que beneficiara directamente al usuario

d) Legal.- La presente investigación se encuentra sustentada en la normativa siguiente:

- Ley N° 23733, Ley Universitaria
- Resolución Rectoral N.° 459-2015/UCV, del 20 de agosto de 2015, la cual establece los esquemas que deben utilizarse para la investigación científica en la universidad *César Vallejo*.
- Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad *Cesar Vallejo*
- Reglamento de la Escuela de Postgrado de la Universidad *Cesar Vallejo*
- Ley Orgánica de Municipalidades N° 23853 y sus modificatorias.
- Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.
- Decreto Legislativo N° 728, Ley de la Actividad Privada.
- Decreto Legislativo N° 1057, Ley de Contrataciones Administrativas de Servicios - CAS.
- Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Reglamento del Decreto legislativo N°. 276.

1.4. Limitaciones del estudio

La investigación que se tuvo al realizar el estudio, fueron sobre todo tecnológicas, para acceder a las bases de datos científicas para la búsqueda de la literatura, pero fue subsanado teniendo que viajar a la ciudad de Chiclayo para el mejor acceso al internet.

1.5. Objetivos

1.5.1. General.

Proponer un modelo de gestión de incentivos estratégicos para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas 2016

1.5.2. Específicos.

- Identificar el nivel de desempeño laboral global de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas 2016
- Identificar los fundamentos teóricos que sustentan a la propuesta
- Diseñar un modelo de gestión de incentivos estratégicos para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas 2016
- Validar el modelo a través de la técnica Delphi juicio de expertos el modelo de gestión de incentivos estratégicos para mejorar el nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas 2016

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Dentro del ámbito del desempeño laboral, se han hecho una serie de investigaciones y publicaciones, dentro de los cuales podemos destacar, trabajos que se han realizado en diversos ámbitos geográficos; tal como se detalla a continuación:

2.1.1. A nivel internacional.-

Ruiz, Silva y Vanga (2010), en su trabajo titulado *“Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT)”*, en Venezuela evaluaron la ética empresarial y el desempeño laboral de los trabajadores de empresas ligadas a la alta tecnología, encontrando que el desempeño laboral depende en cierta medida de la implantación de valores, principios y otras acciones que permitan aprovechar al máximo cada una de sus potencialidades, entendiendo que esto puede beneficiar al acta involucrado y su entorno, por otro lado propone una mayor participación de los trabajadores en los programas de capacitación y perfeccionamiento.

También investigaciones anteriores indican que cuando el personal no cuenta con los recursos suficientes y la capacitación adecuada, el desempeño laboral es muy bajo (Queipo & Useche, 2002), además, la estabilidad laboral está directamente es un factor muy importante en el desempeño de los trabajadores (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).

2.1.2. A nivel nacional.-

En el Perú, el trabajo realizado por Quintanilla (2012), explica que es necesario plantear una nueva concepción en los directivos, gerentes y todos los colaboradores de las municipalidades del sur peruano; además deberá

entenderse que es necesario adaptarse a nuevos contextos, estar propensos al cambio y para ello deben adoptar sistema de gestión por competencias.

Otro trabajo realizado en Puno, en instituciones educativas, muestra evidencias que hay una fuerte correlación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores (Torres & Zegarra, 2015).

2.1.3. A nivel regional.-

No se han hecho estudios sobre las variables investigadas siendo más relevante el aporte de esta investigación.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Variable 1: Modelo de gestión de incentivos estratégicos.

2.2.1.1. Teorías.

Teoría de la motivación – higiene de Herzberg

Según Herzberg citado por Contreras (2013), plantea la definición más clara para motivación como “el impulso a actuar que surge del trabajador al asignar valores positivos al trabajo”

La teoría Herzberg explica que la relación de un trabajador con su trabajo es fundamental, ya la actitud de este define en cierto modo el éxito o fracaso al momento de emprender cualquier acción en el ámbito laboral. El mismo autor señala que la satisfacción laboral tiene dos dimensiones: la satisfacción individual y la satisfacción del entorno laboral general (Contreras, 2013).

Los factores motivacionales, están relacionados con el cargo y la naturaleza de las actividades que realiza el colaborador. Los factores involucrados incluyen a los sentimientos, el crecimiento profesional y depende como se indicó de las áreas laborales de desempeño. En ese sentido existen factores intrínsecos motivacionales como el ritmo de trabajo, la autonomía, las opiniones, la participación, el contenido del

trabajo, la responsabilidad, el logro, el progreso el reconocimiento, entre otros (Contreras, 2013).

El autor, prioriza las condiciones higiénicas y las considera fundamentales con la finalidad de evitar la insatisfacción de los colaboradores, no obstante menciona también, que esto no garantiza la motivación plena y puede no se sustentable en el tiempo.

Entonces en esa premisa encontramos según Herzberg, dos tipos de necesidades: las fisiológicas, asociadas en el ámbito laboral principalmente a los factores de higiene y las psicológicas asociadas por supuesto al ambiente o clima laboral, manifestada esta última en las estrategias motivacionales que se implementen en la empresa (Contreras, 2013).

Partiendo de esta conclusión Herzberg propone dos tipos de necesidades: Las necesidades fisiológicas, asociadas a los factores de higiene y las necesidades psicológicas asociadas a los factores motivacionales (Contreras, 2013) por lo que, controlando los factores higiénicos y gestionando los factores motivacionales se garantizará en cierta medida el éxito de las metas trazadas y el éxito laboral de cada uno de los trabajadores, lo que el autor señala como enriquecimiento del puesto de trabajo y enriquecimiento de las tareas.

Además, otros investigadores posteriores han demostrado con mucha amplitud la relevancia de distinguir los factores intrínsecos y extrínsecos, comprobando además su utilidad al momento de emprender acciones de motivación dentro de la empresa. Logrando la eficiencia desde los ámbitos personales y grupales o empresariales.

2.2.1.2. Definiciones sobre Gestión.

Definida como un conjunto de normas y procedimientos, decisiones en ordenadas con la finalidad reconducir un proceso, actividad u organización (Chávez, 2013), los fines de la gestión es la mejora continua de los procesos, las competencias del personal, la adaptación de las estructuras

al cambio e incrementar la escala o capacidad resolutive de la unidad productiva.

Todo proceso de gestión debe tener en cuenta dos cuestiones fundamentales, la primera ligada a la planificación del mismo, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta y los productos que va a generarse buscando siempre la optimización; por otro lado está la organización, concebida como el agrupamiento de todos los recursos con los que la unidad productiva cuenta para desarrollar su proceso (Campbell, 1976).

Mandatos:

Se refiere al contrato mediante el cual un individuo garantiza la confianza en una unidad productiva y lo concibe como el gestor y director de la misma, definida como un contrato intrínseco, de buena fe y sin costo alguno (Bustamante, 2012).

Incentivos estratégicos:

El principal incentivo para cualquier colaborador es la remuneración. En la historia se han hecho grandes cambios, por ejemplo la idea de una remuneración fija aparece apenas en el siglo XX, como una forma de motivación al empleado; no obstante también hay estrategias que según las organizaciones pueden emplear el concepto contrario, implementando una remuneración variable y racional, adoptada por gran parte de las empresas (Chiavenato, 2002).

Adicionalmente le mismo autor describe como incentivos a las recompensas y sanciones, incluyendo las diferentes formas de distribución, según sea el caso. Se debe tener en cuenta además, de los salarios, vacaciones, promociones entre otros a los incentivos menos visibles como uniformes, higiene, seguridad, y otros que garanticen el desarrollo adicional de los empleados y mejore el clima organizacional (Chiavenato, 2002).

Según el autor las recompensas propuestas en cualquier organización para reforzar:

- La responsabilidad del colaborador para con la organización y se interiorice la misión global de la empresa.
- La interdependencia de los colaboradores entre ellos y con la empresa.
- La constante generación de valor en las personas, en el cliente o usuario e incluso en la misma organización.

Las recompensas adoptadas por la mayoría de empresas pueden ser:

- Recompensa en función a las pérdidas o incremento de utilidades de la empresa.
- La participación de las utilidades anuales, desde luego limitado a ciertos integrantes y niveles.
- Según el tiempo de servicio del empleado.
- Acciones excepcionales, logros muy particulares.
- Resultados parciales, regionales o de área.
- Recompensas brindadas en conjunto o individualmente, en función a las características anteriores.

Como diseñar un plan de incentivos

Según Chiavenato (2002), para que un plan de incentivos funcione adecuadamente se debe tener entre muchos factores las siguientes consideraciones:

- Los aumentos salariales se asignan cuando las particularidades son difíciles de medir.
- Se implementará una remuneración basada en el tiempo si los empleados no controlan los resultados.
- Si hay demoras en el trabajo por el inadecuado control humano, no es recomendable implementar incentivos por resultados.
- Evitar incentivar la cantidad sin considerar la calidad.
- Evaluar los recursos que se requiere para implementar el plan de incentivos.

Un buen plan debe principalmente permitir medir sus resultados, determinar la relación entre los recursos destinados y los resultados, estandarizar procesos, definir la relevancia de calidad o cantidad y las unidades de costos deben ser precisas y bien determinadas.

Debe tenerse en cuenta que:

1. La buena gerencia es fundamental y un pago por desempeño no sustituirá de ninguna manera a la misma.
2. Las recompensas atraen esfuerzos de los colaboradores.
3. Se debe buscar motivaciones que vayan más allá del salario, puesto que este como motivación se va perdiendo en el tiempo.
4. La recompensa debe entenderse también como un castigo, si no se obtiene.
5. La recompensa y su mala distribución puede generar problemas en las redes internas y los equipos de trabajo.

Consejos sobre incentivos

Según Chiavenato (2002), al plantear los incentivos de ventas debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

1. Las competencias no premian a todo el grupo, sino más bien a uno o un reducido grupo, lo cual puede generar descontentos y rivalidades en la empresa.
2. Se debe buscar tener el mayor número de ganadores y permitirles ganar todo lo que es posible alcanzar.
3. Una mala planificación ocasionará que se vea algunas temporadas como las esperadas puesto que ahí se genera las competencias.
4. Las competencias no deben tener el mismo objetivo ni contradecir los principios del marketing.
5. Los premios no siempre deben ser los mismos.

6. Se debe recompensar a todas las áreas, no necesariamente al área directamente relacionada.
7. Las personas aprenden cuanto tienen la necesidad de ganar, esta es una estrategia muy interesante.

2.2.1.3. Gestión de incentivos.

Según Chiavenato (2002) cualquier sistema de incentivos y sanciones debe basarse en los siguientes principios:

1. La retroalimentación continúa.
2. La relación de recompensa con el resultado de la empresa.

Además el refuerzo positivo se sustenta en dos principios fundamentales: todas las personas buscan obtener mayores recompensas y estas recompensas son el refuerzo para mejorar el desempeño continuamente.

Por otro lado las personas se comportan de dos maneras cuando una recompensa es coherente y porque alguna acción ya fue recompensada y si se repite se espera obtener la misma recompensa.

Segun el autor, la mayoría de las organizaciones emplean más sanciones que recompensas cuando quieren mejorar el desempeño de sus trabajadores y más aun utilizan las acciones correctivas y no las preventivas si se quiere evitar futuros errores (Chiavenato, 2002).

2.2.2. Variable 2: Desempeño Laboral.

2.2.2.1. Teoría Del contexto de la gestión del talento humano

Conformada por las personas e individuos relacionados a la organización de estudio.

Se parte del principio de que las personas en cierta medida dependen de las organizaciones, su clima interno y el entorno para lograr sus objetivos individuales, el desarrollo individual está condicionado por el desarrollo de

la organización; por otro lado, la organización siempre depende de las personas que laboran en ella (Chiavenato, 2002).

Los términos para definir a las personas colaboradora son casi siempre vagas e imprecisas, se les clasifica como funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obreros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas en las fábricas respectivamente. (Chiavenato, 2002)

Las organizaciones presentan variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios, pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño, pueden ser públicas y privadas en cuanto a su propiedad (Chiavenato, 2002).

Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas (Chiavenato, 2002).

Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros) y, de ese modo, se beneficien ambas partes . (Chiavenato, 2002)

En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas” (Chiavenato, 2002). “En resumen, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones” (Chiavenato, 2002). “Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto” (Chiavenato, 2002). “Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado” (Chiavenato, 2002). “Las organizaciones nacen para aprovechar la

sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas” (Chiavenato, 2002). “Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano” (Chiavenato, 2002).

Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intraempresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros . (Chiavenato, 2002)

2.2.2.2. Definiciones

Según Chiavenato el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos y de acuerdo a Milkovich y Boudreau, este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados (Lema, 2012)

a. Evaluación del Desempeño

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Nogales, 2012).

b. Importancia de la Evaluación del Desempeño Laboral

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en

el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Nogales, 2012).

c. Objetivos de la Evaluación del Desempeño Laboral

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras” (Lopera & Vargas, 2009):

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo (Lopera & Vargas, 2009).
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración (Lopera & Vargas, 2009).
- Dar oportunidades de conocimiento y condiciones de efectiva participación, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales (Lopera & Vargas, 2009).

d. Usos de la evaluación del desempeño Laboral

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa (Nogales, 2012)

Los objetivos intermedios de las empresas según Nogales (2012) son:

- La vinculación de la persona al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.

- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

e. Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral

Un programa de medición del desempeño bien planteado trae múltiples beneficios (Nogales, 2012).

Beneficios para el individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios (Nogales, 2012).
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades (Nogales, 2012).
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (Programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.) (Nogales, 2012).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto control” (Nogales, 2012).
- “Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa” (Nogales, 2012).
- “Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores” (Nogales, 2012).
- “Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas” (Nogales, 2012).
- “Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican” (Nogales, 2012).
- “Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones” (Nogales, 2012).

Beneficios para el jefe:

Según Nogales (2012), el jefe tiene la oportunidad de:

- Evaluar a los empleados, utilizando herramientas de medida que neutralicen la subjetividad y ganen la confianza de los colaboradores.
- Tomar precauciones e implementar medidas que permitan influir en el comportamiento de los trabajadores.
- Mejorar la comunicación orientada al desempeño de los trabajadores.
- Planificar y organizar el proceso laboral de tal forma que los trabajadores puedan desarrollarse libremente.

Beneficios para la empresa:

La empresa por otro lado, según el autor precitado tiene los siguientes beneficios:

- Tiene la capacidad de identificar y discriminar entre los individuos con la finalidad de implementar programas de capacitación y asignación de incentivos.
- Optimizar el uso de recursos y buscar su asignación eficiente en cada uno de los procesos y subprocesos.
- Define las funciones y obligaciones de cada uno de los empleados en todos los niveles.
- Tiene la capacidad de programar todo el proceso productivo, planifica y controla cada una de las actividades y establece los lineamientos a seguir.
- Promueve la participación de los miembros en la solución de los problemas y la necesidad de cambios internos.

f. Ventajas de la Evaluación del Desempeño Laboral

Las ventajas de un mecanismo de evaluación del desempeño laboral son:

- Permite emplear la retroalimentación para mejorar el desempeño laboral interno.
- Mejora la toma de decisiones basadas en el mérito del colaborador.
- Efectúa eficientemente la asignación de personal, los cambios, transferencias y promociones de los mismos.
- Identifica las necesidades de capacitación, perfeccionamiento y retroalimentación.
- Permite cuantificar el potencial no aprovechado.
- Permite además, gestionar eficientemente la información sobre cada una de las áreas y el personal asignado.
- Se identifica los errores del diseño del puesto y reformularlo.
- Se puede gestionar eficientemente los desafíos externos que se presentan en la organización.

g. Preparación de las Evaluaciones de Desempeño Laboral

Su objetivo es describir exactamente y de una forma confiable el como el trabajador lleva a cabo sus actividades que han sido asignadas según su puesto, para ello las evaluaciones se realizan directamente en el puesto (Nogales, 2012).

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- a) Se requieren siempre de estándares de desempeño.
- b) Se debe medir el desempeño continuamente.
- c) Se debe evitar los elementos subjetivos en el evaluador, de tal manera que se busca evitar: prejuicios, efectos coyunturales, tendencia central, el efecto halo, la interferencia de subconscientes y los métodos de reducción de distorsiones.

Además, se puede evaluar el desempeño pasado del colaborador y las acciones que apoyan el futuro del mismo (Nogales, 2012).

h. Sistemas de Evaluación de Desempeño Laboral

Según Strauss citado por Nogales (2012), se puede adoptar cualquier sistema evaluativo del desempeño, buscando que este sea válido y confiable y también sea aceptado en función a su efectividad. Debe permitir además implementar un mecanismo de retroalimentación y ser flexible tal manera de realizar ajustes en sus escalas de medición (Nogales, 2012).

A fin de uniformizar el procedimiento, es un área de la empresa la encargada de realizar las evaluaciones del desempeño, la cual facilita la centralización y disposición futura de la información (Nogales, 2012).

Según Robbins citado por Nogales (2012), las unidades encargadas de la gestión del personal pueden emplear diferentes instrumentos y enfoques de medición según el nivel jerárquico del puesto laboral y es frecuente que el superior inmediato sea el encargado de asignar las puntuaciones de desempeño, por su ubicación y conocimiento.

i. Implicaciones del Proceso de Evaluación

Según Nogales (2012), los sistema de evaluación y sus procedimientos son responsabilidad del pareo de personal (Nogales, 2012).

“Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación” (Nogales, 2012).

j. Mediciones del Desempeño

- **“Calificación de Labores:** Evaluación del desempeño, requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor” (Nogales, 2012). “Para estimar como se desempeña un trabajador en su puesto el evaluador utiliza las mediciones para calificar su rapidez y su habilidad, para calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño” (Nogales, 2012).
- **“Observación directa e indirecta:** Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta, la observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona”

(Nogales, 2012). “La observación indirecta, ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos” (Nogales, 2012).

- **“Objetividad en las mediciones:** Las mediciones objetivas del desempeño, son las que resultan verificables por otras personas” (Nogales, 2012).
- **“Subjetividad en las mediciones:** Las mediciones subjetivas del desempeño, son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador” (Nogales, 2012).

k. Nivel de Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

“La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida” (Nogales, 2012).

Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo . (Nogales, 2012)

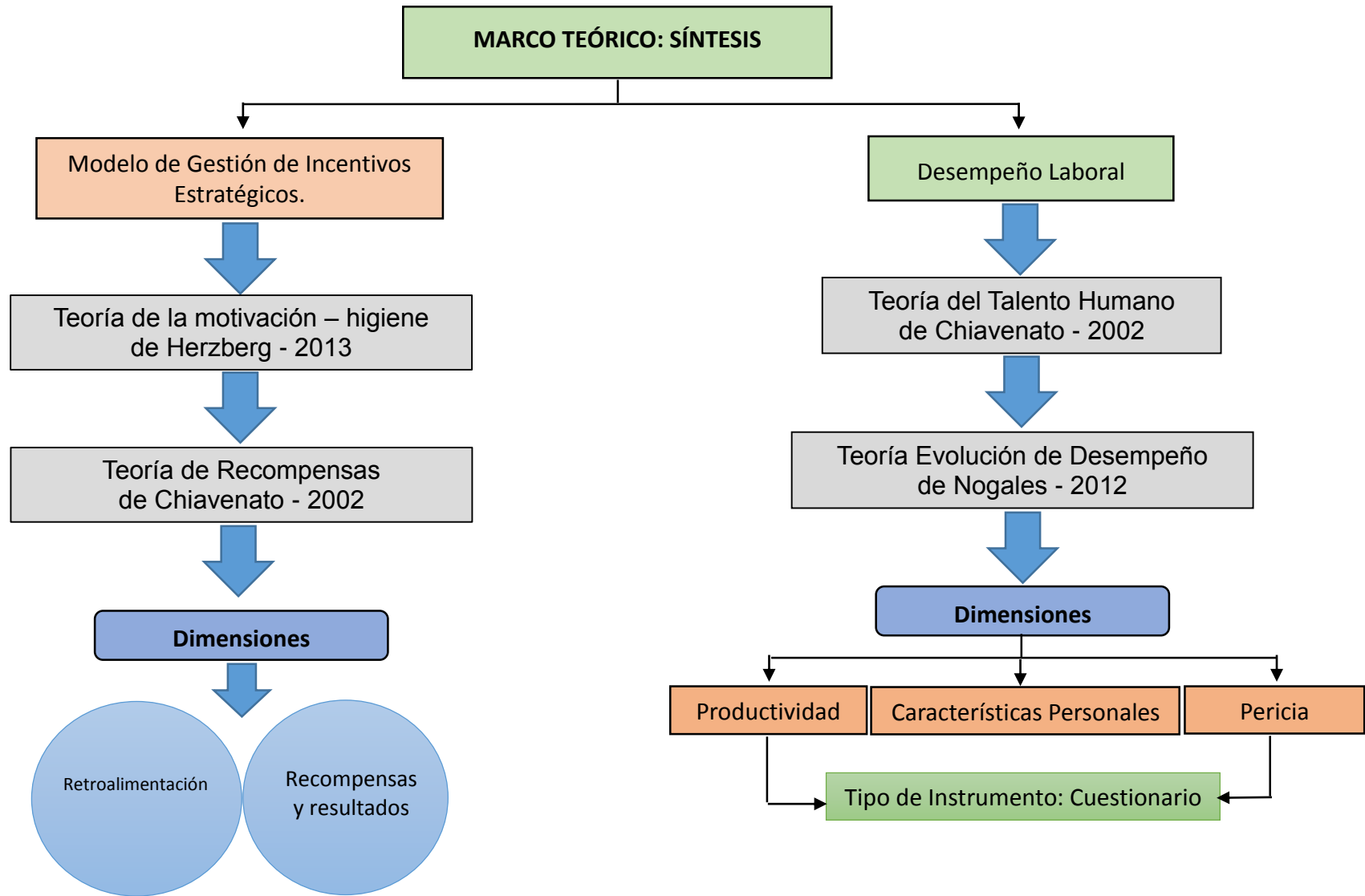
“Generalmente, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución” (Nogales, 2012).

2.2.2.3. Dimensiones

Según Chiavenato. “El desempeño laboral del empleado tiene las siguientes dimensiones” (Chiavenato, 2002):

“Productividad (lo que se ha logrado); características Personales (cómo se ha logrado, la conducta) y Pericia (habilidad)” (Chiavenato, 2002).

- **“Productividad:** Puede medirse mediante logros laborales específicos” (Chiavenato, 2002).
- **“Características personales:** Pueden ser la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta). La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con el capataz que el desempeño de tareas. Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea. Werther y Davis citado por Chiavelo (2002), establecen que a menudo, una característica personal puede convertirse en un logro” (Chiavenato, 2002). “En lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad)” (Chiavenato, 2002).
- **“Pericia:** Es la capacidad, conocimientos y habilidades. Es importante para realizar las actividades asignadas con eficiencia y eficacia” (Chiavenato, 2002).



2.3. Marco Conceptual

Gestión: Comprende, la dirección, administración de los recursos, orientados a la consecución de los objetivos trazados por la unidad de operativa o productiva. Para ello debe implementarse acciones de coordinación, motivación y articulación de los diferentes recursos con los que se cuenta para tal fin (personas, materiales, maquinarias, infraestructura y capital financiero), con la finalidad de garantizar un proceso eficaz y eficiente (Román, 2012).

Modelo: Un modelo es un patrón a seguir, una guía que incluye las pautas para implementar los diferentes procesos que permitirán cumplir con los objetivos trazados. Un modelo de gestión de personas, debe estar orientado a logra el confort, garantizar la seguridad e incluir temas de responsabilidad social empresarial o institucional (Osorio, 2011).

Incentivos: Un buen desempeño del colaborador debe ser de alguna manera compensado, cada unidad productiva estipula los diferentes incentivos a sus trabajadores, como asensos, vacaciones, bonificaciones por productividad e incluso incrementos salariales, dependiendo de las políticas de la institución.

Desempeño Laboral: Para determinar si el colaborador está cumpliendo con las tareas asignadas y su colaboración es la adecuada con la empresa, debe evaluarse su desempeño. Debe tenerse en cuenta que la evaluación desempeño, no busca sancionar, ni separar al trabajador, sino por el contrario, identificar las causas, para plantear soluciones y reforzar los procesos débiles del sistema.

CAPITULO III
MARCO METODOLOGICO

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

3.1. Tipo de estudio

El tipo de investigación es Descriptivo – Propositivo:

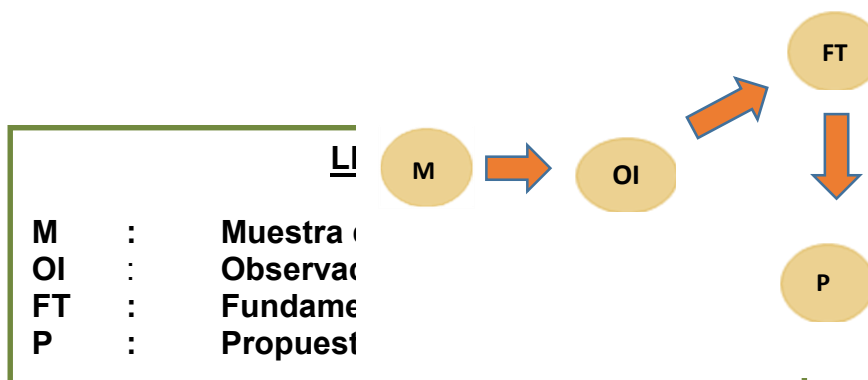
Según Pérez (2009) el diseño de investigación descriptiva es un método válido para la investigación de temas o sujetos específicos y como un antecedente a los estudios más cuantitativos, luego, es propositiva porque a partir de un diagnóstico, propone una alternativa de solución al problema encontrado.

3.2. Diseño de estudio

El diseño es no experimental – transversal:

Se trata de una investigación no experimental, puesto que no se ha manipulado deliberadamente las variables independientes y solo nos hemos limitado a observar fenómenos para luego diseñar la propuesta (Hernández et al. 2014 p. 154). El diseño de la presente investigación es de corte-transversal dado que se recopilaran los datos en un momento único.

Se utiliza el diseño:



3.3. Hipótesis

Para la presente investigación no se ha planteado hipótesis, por ser un estudio descriptivo con propuesta, las cuales el planteamiento de la misma tiene carácter opcional (Hernández et al., 2006).

3.4. Variables

3.4.1. Variable independiente: Modelo de gestión de incentivos estratégicos.

Definición conceptual:

El modelo es un sistema incentivos, incluye una serie de medidas que motiven y orienten el comportamiento de los trabajadores de la Municipalidad, para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (Chiavenato, 2002).

Definición operacional:

Es un conjunto de pasos que conforman un proceso para mejorar el desempeño laboral como políticas de incentivos monetarios y no monetarios para motivar al colaborador de una institución, en este caso la Municipalidad de Provincial de Chachapoyas.

3.4.2. Variable dependiente: Desempeño laboral.

Definición conceptual:

Consiste en medir el comportamiento del colaborador, orientado lograr los objetivos de la institución; es decir consiste en la comparación de los objetivos individuales con los objetivos institucionales (Chiavenato, 2002).

Definición operacional:

Es la evaluación del trabajador a través de sus competencias laborales que éste tenga y que evidencia en su labor diariamente en base a los indicadores que presenta la institución

| VARIABLE INDEPENDIENTE | DIMENSIONES | INDICADORES | TECNICAS Y /O INSTRUMENTOS |
|--|---|---|-----------------------------------|
| Modelo de gestión de incentivos estratégicos | Retroalimentación Recompensas y resultados | <ul style="list-style-type: none"> - Contribuye al esfuerzo positivo del comportamiento esperado. - Plantea políticas de capacitación en otras instituciones que poseen mayor experiencia en el rubro. - Fortalece e incrementa el desempeño excelente. - Desarrolla políticas de recompensa monetaria - Realiza una evaluación por resultados | Escala valorativa |
| VARIABLE DEPENDIENTE | DIMENSIONES | INDICADORES | TÉCNICAS Y/O INSTRUMENTOS |
| Desempeño Laboral | Productividad | <ul style="list-style-type: none"> - Logros laborales específicos - Maneja varios proyectos a la vez - Consigue estándares de productividad | Test de desempeño laboral |
| | Características Personales | <ul style="list-style-type: none"> - Logros laborales - Trabaja organizadamente - Requiere supervisión mínima - Trabaja en equipo | |

| | | | |
|--|---------|--|--|
| | Pericia | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad, conocimiento y habilidades - Participa en reuniones - Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos - Demuestra dotes de liderazgo - Motiva a su equipo para conseguir los objetivos - Entiende las funciones y responsabilidades del puesto - Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto | |
|--|---------|--|--|

3.4.3. OPERALIZACION DE VARIABLES

3.5. Población Muestral

Unidad de Análisis (UA). Cada trabajador de la municipalidad provincial de Chachapoyas.

Población. La población de estudio estuvo conformada por todos los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas.

Muestra. Se trabajó con todos los trabajadores de la Municipalidad provincial de Chachapoyas, al año 2016.

En la población muestral, se utilizó la encuesta para los (50) trabajadores que conforman la población y por ende la muestra, siendo debidamente llenado el test por todos ellos.

Tabla 1. Población de trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas 2016

| UA | N | % |
|----------------------------------|----|-----|
| Trabajadores de la Municipalidad | 50 | 100 |

3.6. Método de Investigación

Los métodos utilizados en esta investigación fueron:

Análisis: se empleó el análisis puesto que a partir de los resultados generales, se descompone en cada una de sus partes y cualidades (Hernández et al., 2006).

Síntesis: También se empleó la síntesis, puesto que a partir de resultados individuales, se realizaron extrapolaciones a el conjunto de trabajadores de la municipalidad de provincial de Chachapoyas (Hernández et al., 2006).

Inductivo: a partir de resultados particulares, se asume posturas generales; se estudió la situación de cada uno de los trabajadores de la municipalidad

provincial de Chachapoyas y los resultados son extrapolados a toda la población de estudio (Hernández et al., 2006).

Deducción: Para desarrollar la propuesta, se tuvo que tomar como válidos los resultados de toda la población y se puso el mismo comportamiento en cada uno de los trabajadores de la institución (Hernández et al., 2006).

3.7. Técnicas y procedimientos de recolección de datos

Las técnicas siguientes se utilizaron para adquirir la información necesaria en la investigación:

En Técnicas de Gabinete:

Dentro de las técnicas de gabinete se utilizaron las siguientes:

- La búsqueda de bibliografía en bibliotecas e internet.
- Elaboración del instrumento.
- La escritura.
- La recolección y el análisis de encuesta.
- Clasificación de los datos mediante la codificación y tabulación.
- Procesamiento de los datos.
- Análisis, elaboración e interpretación de los datos
- Redacción del informe que contiene los resultados de la investigación

Investigación documental. Se consultaron varios textos para comprender la teoría de la gestión estratégica y el diseño de modelos de gestión, para a partir de ello, pueda realizarse el diagnóstico y el planteamiento de la propuesta de un nuevo modelo de gestión.

Técnicas de Campo

Encuesta:

Instrumento cuantitativo de la investigación, mediante la consulta a todos los trabajadores que laboran en la entidad encuestada, el recurrente como investigador realiza la encuesta directamente con la ayuda de un cuestionario, que contiene 20 preguntas, incluso absolviendo ciertas dudas de algunos encuestados.

Instrumentos:

Se utilizó el cuestionario del TEST DE DESEMPEÑO LABORAL, elaborado por el autor que consta de 5 calificativos: Excelente, muy bueno, bueno regular y pobre, los cuales contiene 20 ítems, en sus dimensiones de: Productividad, características personales y pericia.

3.8. Métodos de análisis de datos

- Las tablas y gráficos fueron procesados y presentados utilizando el software estadístico SPSS versión 22 el cual sirvió para realizar el procesamiento de la información, sacar la confiabilidad del instrumento de la encuesta.
- La hoja de cálculo Excel 2016, sirvió para la elaboración de tablas simples y de doble entrada, cuadros y gráficos.
- Los resultados se presentan en tablas de frecuencia simple, doble y en gráficos.

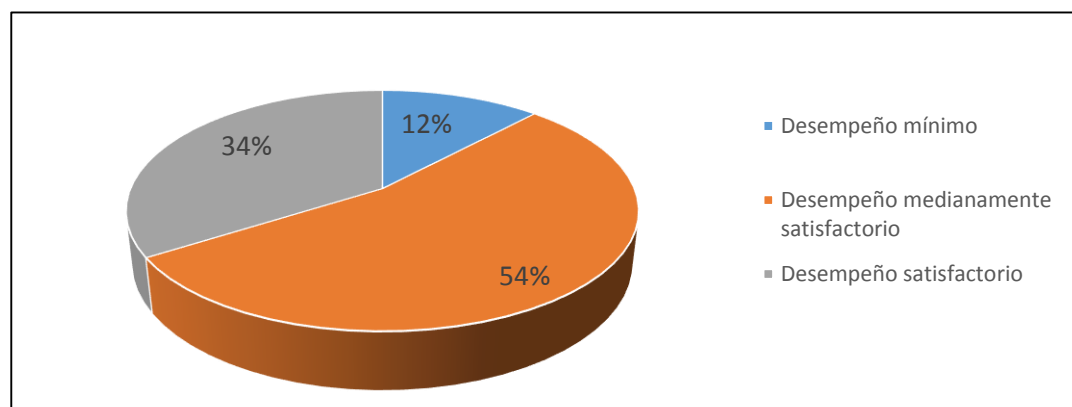
CAPÍTULO IV
RESULTADOS, DISCUSION Y ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Análisis de resultados

Tabla N° 01. Nivel de desempeño laboral en la dimensión productividad de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas 2016.

| Dimensión | Puntaje | <i>Personal</i> | |
|---------------|--------------------------------------|--------------------------|--------|
| Productividad | Desempeño mínimo | <i>Recuento</i> | 6 |
| | | <i>% dentro de GRUPO</i> | 12,0% |
| | Desempeño medianamente satisfactorio | <i>Recuento</i> | 27 |
| | | <i>% dentro de GRUPO</i> | 54,0% |
| | Desempeño satisfactorio | <i>Recuento</i> | 17 |
| | | <i>% dentro de GRUPO</i> | 34,0% |
| <i>Total</i> | | <i>Recuento</i> | 50 |
| | | <i>% dentro de GRUPO</i> | 100,0% |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial



de Chachapoyas - Amazonas (2016).

Figura N° 01: Nivel de desempeño laboral en la dimensión productividad de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas 2016

En la tabla y figura N° 01 se muestra el nivel de desempeño laboral en la dimensión productividad, como sigue:

6 (12,0%) los trabajadores tienen un nivel de desempeño mínimo; seguido de 27 (54,0%) los trabajadores tienen un nivel de desempeño medianamente satisfactorio y 17 (34,0%) los trabajadores tienen un nivel de desempeño satisfactorio.

Tabla N° 02. Nivel del desempeño Laboral en la dimensión características personales de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas 2016

| Dimensión | Puntaje | <i>Personal</i> | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-------|
| <i>Características personales</i> | Desempeño mínimo | <i>Recuento</i> | 6 |
| | | <i>% dentro de GRUPO</i> | 12,0% |
| | Desempeño medianamente satisfactorio | <i>Recuento</i> | 32 |
| | | <i>% dentro de GRUPO</i> | 64,0% |
| | Desempeño satisfactorio | <i>Recuento</i> | 12 |
| | | <i>% dentro de GRUPO</i> | 24,0% |
| <i>Total</i> | <i>Recuento</i> | 50 | |
| | <i>% dentro de GRUPO</i> | 100,0% | |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas (2016).

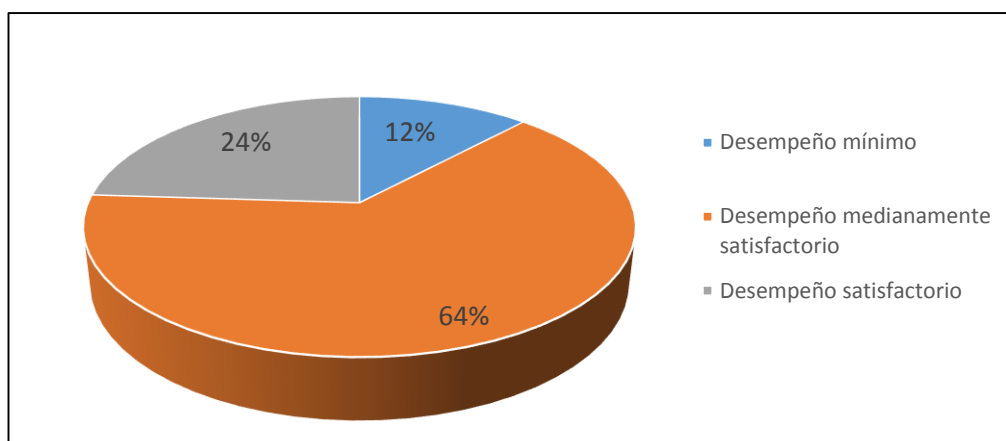


Figura N° 02. Nivel del desempeño Laboral en la dimensión características personales de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas 2016

En la tabla y figura N° 02 se muestra el nivel de desempeño laboral en la dimensión características personales, como sigue:

6 (12,0%) los trabajadores tienen un nivel de desempeño mínimo; seguido de 32 (64,0%) los trabajadores tienen un nivel de desempeño medianamente satisfactorio y 12 (24,0%) los trabajadores tienen un nivel de desempeño satisfactorio,

Tabla N° 3. Nivel del desempeño Laboral según la dimensión Pericia de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas 2016

| Dimensión | Puntaje | <i>Personal</i> | |
|----------------|--------------------------------------|--------------------------|--------|
| <i>Pericia</i> | Desempeño mínimo | <i>Recuento</i> | 15 |
| | | <i>% dentro de GRUPO</i> | 30,0% |
| | Desempeño medianamente satisfactorio | <i>Recuento</i> | 26 |
| | | <i>% dentro de GRUPO</i> | 52,0% |
| | Desempeño satisfactorio | <i>Recuento</i> | 9 |
| | | <i>% dentro de GRUPO</i> | 18,0% |
| <i>Total</i> | <i>Recuento</i> | | 50 |
| | <i>% dentro de GRUPO</i> | | 100,0% |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas (2016).

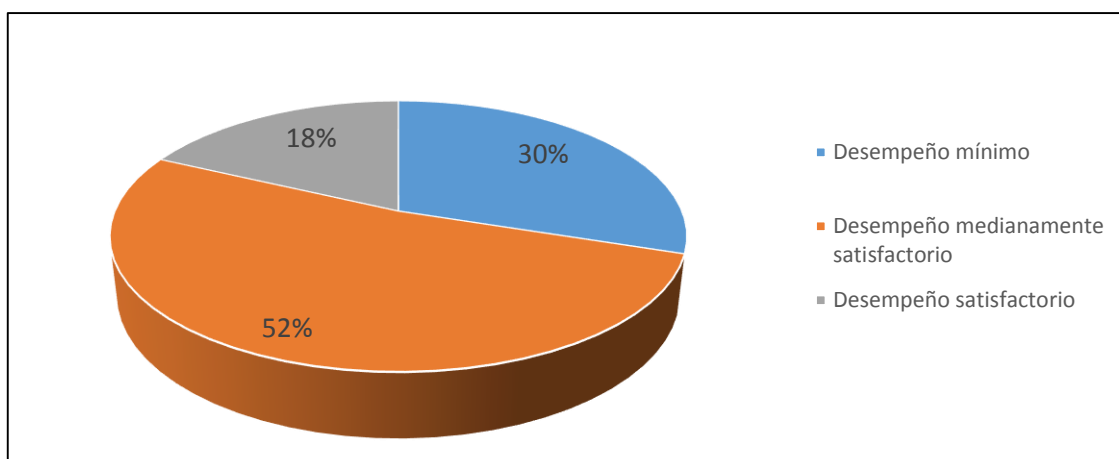


Figura Nº 03. Nivel del desempeño Laboral según la dimensión Pericia de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas 2016

En la tabla y figura Nº 03 anterior se muestra el nivel de desempeño laboral en la dimensión pericia, como sigue:

15 (30,0%) los trabajadores tienen un nivel de desempeño mínimo; seguido de 26 (52,0%) los trabajadores tienen un nivel de desempeño medianamente satisfactorio y 9 (18,0%) los trabajadores tienen un nivel de desempeño satisfactorio.

Tabla Nº 4. Nivel del desempeño Laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas 2016

| Variable Dependiente | Puntaje | <i>Personal</i> | |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-------|
| <i>Desempeño Laboral</i> | Desempeño mínimo | <i>Recuento</i> | 10 |
| | | <i>% dentro de GRUPO</i> | 20,0% |
| | Desempeño medianamente satisfactorio | <i>Recuento</i> | 27 |
| | | <i>% dentro de GRUPO</i> | 54,0% |
| | Desempeño satisfactorio | <i>Recuento</i> | 13 |
| | | <i>% dentro de GRUPO</i> | 26,0% |
| <i>Total</i> | <i>Recuento</i> | 50 | |
| | <i>% dentro de GRUPO</i> | 100,0% | |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas (2016).

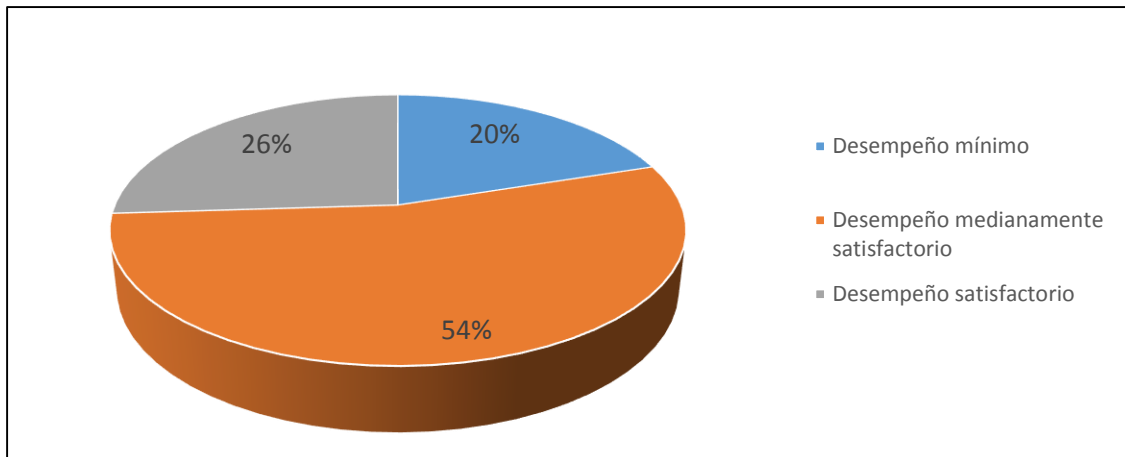


Figura Nº 04. Nivel del desempeño Laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas 2016

En la tabla y figura Nº 04 se muestra el nivel de desempeño laboral, como sigue:

10 (20,0%) los trabajadores tienen un nivel de desempeño mínimo; seguido de 27 (54,0%) los trabajadores tienen un nivel de desempeño medianamente satisfactorio y 13 (26,0%) los trabajadores tienen un nivel de desempeño satisfactorio.

4.2. Discusión de resultados

El desempeño laboral es un indicador importante que las organizaciones evalúan para saber si el trabajador está cumpliendo los intereses de la entidad. Muchas veces los trabajadores se desmotivan con frecuencia por diversas razones que pueden ser por factores personales o laborales. En este marco se realiza esta investigación que buscó identificar el nivel de desempeño laboral global de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas en Amazonas durante el año 2016.

Los hallazgos obtenidos fueron que el 54,0% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño medianamente satisfactorio, dichos resultados son de gran preocupación para la institución debido a que más del 50% se asume que su desempeño tiene limitantes que pueden afectar su rendimiento.

Estos hallazgos se ven corroborados con Ruiz, Silva y Vanga (2010), en su investigación doctoral “Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT)”. Concluye sugiriendo una reorientación de los esfuerzos internos a fin de proporcionar al empleado una mayor participación a cursos de capacitación, talleres o charlas donde se compartan conocimientos entre los integrantes de la organización, todo esto planificado y organizado de acuerdo a las necesidades individuales y grupales (Ruiz et al., 2008).

Esto es muy importante para los trabajadores que se les incentive de diferentes formas capacitándolos o fortaleciendo su personalidad a través de charlas sobre temas como inteligencia emocional, formas de desarrollo laboral, entre otros. Analizando las dimensiones los resultados comprobaron.

En la dimensión productividad el 54,0% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño medianamente satisfactorio.

En la dimensión características personales el 64,0% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño medianamente satisfactorio.

En el nivel de desempeño en la dimensión pericia, como sigue el 52,0% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño medianamente satisfactorio.

La dimensión más preocupante porque tiene mayor nivel de desempeño es la de características personales de ahí que estos resultados apuntan a desarrollar el modelo de gestión de incentivos estratégicos las competencias emocionales, etc.

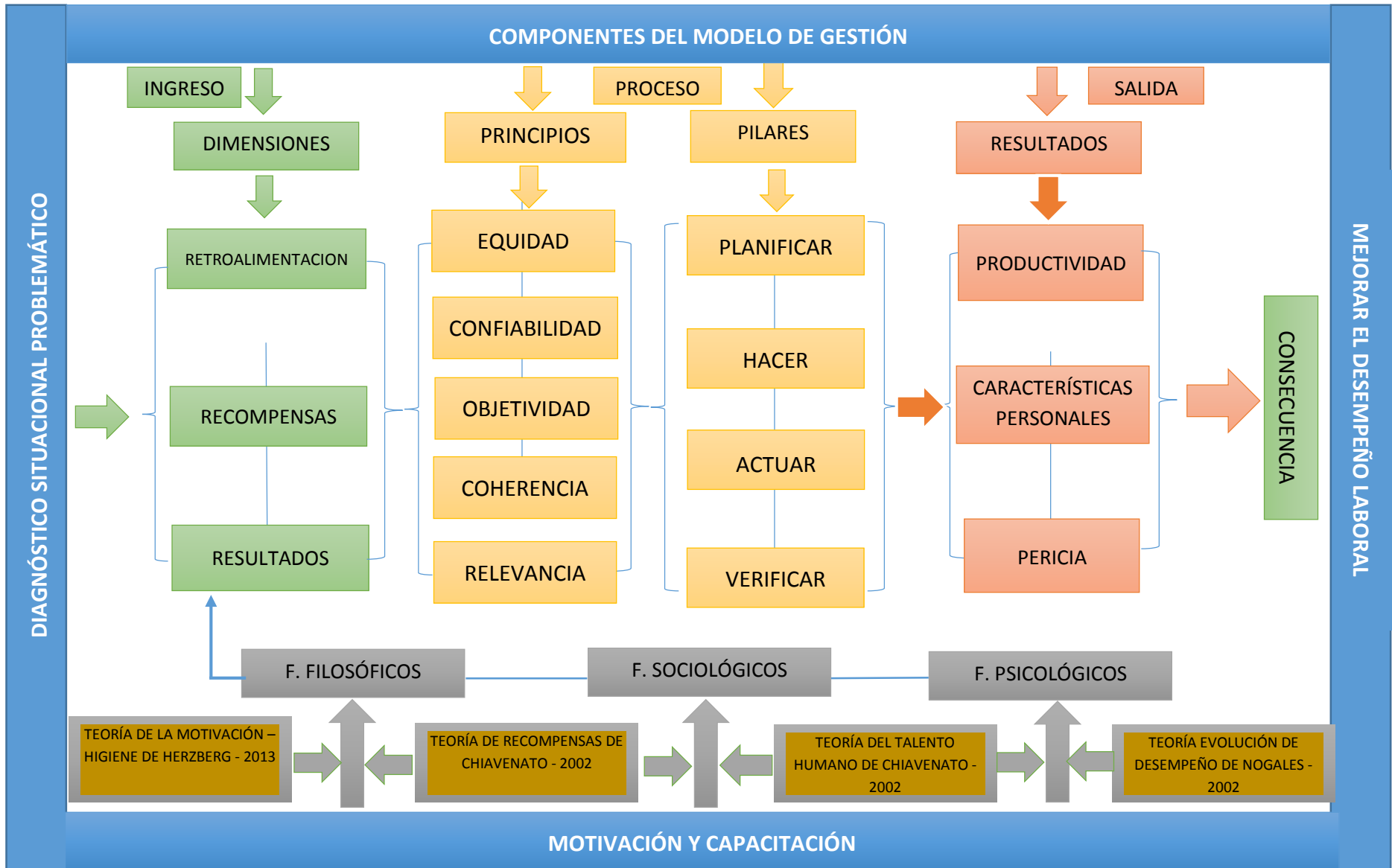
Podríamos contrastar con lo expuesto por Quintanilla (2012). En su investigación “Gestión por Competencias y desempeños Laborales en la Municipalidad de Ayacucho”. que concluye que los trabajadores deben de ser acompañados en sus características personales para que se encuentren en óptimo desarrollo porque eso influye en su rendimiento laboral y constituye un progreso o retraso para la institución.

4.3. Organización del Modelo y fundamentación

MODELO DE GESTIÓN DE INCENTIVOS ESTRATÉGICOS

Considerando que un modelo es una construcción ideal y teórica que pretende representar la realidad, su representación gráfica constituye una mirada tridimensional, articulada, dinámica y de permanente interacción entre cada uno de sus elementos constitutivos que me permita visualizar lo que pretendo lograr, como trabajador nombrado y en la actualidad ocupando un cargo de funcionario – Gerente de Administración Financiera, tengo acercamiento directo a la Alta Dirección, como para convencer y persuadir, para que la propuesta presentada pueda ser gestionada y aplicada en la práctica.

I. Representación Gráfica del Modelo



II. INTRODUCCIÓN

El Modelo de Gestión de Incentivos Estratégicos es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de reconocimiento que hace la institución a los trabajadores para motivar su desempeño laboral y fidelizarlo a su trabajo hasta que se haga competente.

Existe una tendencia en la gestión estratégica de simplificar estructuras, razón por la cual, los ascensos de puesto ya no son incentivos eficaces o muchas veces son inaplicables por la nueva figura organizacional.

En ese sentido, las organizaciones, en este caso la Municipalidad deberá socializar con sus colaboradores, que hay otras formas de incentivos y que además deberá implementarlos; sin olvidar que una estructura horizontal en la organización, podría provocar la sensación de estancamiento.

Para ello, debe implementarse acciones que permitan plantear al trabajador nuevos retos y que además su responsabilidad frente a estos sean cada vez mayores.

La naturaleza cambiante del entorno, hace además que los trabajadores busquen seguridad en sus capacidades, de tal manera que si se quedan sin el empleo, tengan la capacidad suficiente de conseguir otro de inmediato; es decir permanezcan empleables en todo momento.

En consecuencia, la capacitación constante del personal, puede ser un incentivo enorme para lograr el compromiso de este con los objetivos de la institución. En la Municipalidad, si bien es cierto, no se trata de una institución con una elevada tasa de rotación de personal, esta podría implementar también estrategias de incentivos como capacitación continua; garantizando así la competitividad de los trabajadores y además la calidad en el servicio brindado al ciudadano.

La no implementación de esta estrategia, podría provocar la pérdida de interés del trabajador, en consecuencia, el abandono laboral por incorporarse en otras instituciones, sobre todo privadas, que si lo están implementando y el decremento de calidad del empleado público.

III. OBJETIVOS Y/O PROPÓSITOS

OBJETIVO GENERAL:

Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas-Amazonas 2016.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Determinar los estándares de productividad de los servidores de la municipalidad provincial de Chachapoyas.
- Establecer las características personales y el trabajo organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas.
- Capacitar, sensibilizar y motivar a los trabajadores de la municipalidad a través de talleres con la participación directa y activa de los asistentes.

IV. TEORIAS

La teoría en que se sustenta la propuesta es la Teoría de Gestión de Deming, la cual está orientada a la mejora continua de los procesos en este caso el modelo de gestión de incentivos que se presenta busca unificar esfuerzos institucionales con otras entidades como municipios, gobierno regional, colegios profesionales, entre otros para validar el modelo e implementarlo pero bajo estrictos estándares de calidad en los cuales pueda ser efectivo y lograr el objetivo planteado.

V. FUNDAMENTACIÓN

FILOSOFICA

El modelo está basado en la ciencia y se relaciona con la obtención del conocimiento. Es el proceso de conocer y la principal idea es la verdad. Sus principales características son la objetividad y el rigor. La propuesta planteada por su parte deriva directamente de la ciencia, es el conocimiento científico que soluciona problemas en forma racional y metódica.

Asimismo el trabajo investigativo se desarrolla bajo normativa del paradigma crítico positivo debido a que, para su elaboración se utiliza métodos cualitativos porque tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de su empresa.

Herrera et al. (p. 21), lo identifican como la ruptura de la independencia y transformación social requiere de alternativas coherentes en investigación, una de ellas es el enfoque crítico positivo. Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder, porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal.

Positivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además planea alternativas de soluciones construidas en un clima sin energía y pro actividad. Ese enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectivas de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos.

PSICOLOGICA

El modelo está sustentado en la “Teoría psicológica que se ocupa principalmente de los estímulos que inciden en los órganos sensoriales de un organismo, y de las respuestas que dichos estímulos provocan”.

SOCIOLOGICA

La propuesta está basada en la axiología desde aquí es entonces que tenemos que identificar los valores ellos son la honestidad, la verdad, la lealtad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto y la responsabilidad. Si analizamos, nos damos cuenta que estos son los valores perfectos para la persona, ser honesto que implica ser transparente, hablar con la verdad ante todo, ser leales y agradecidos, solidarios con nuestro prójimo y ser felices con la felicidad del resto, ser tolerantes que es tener paciencia y calma ante las situaciones muchas veces favorables y no favorables de nuestra vida, respetarnos y respetar a los demás por conforme son, y responsables que nos dará el éxito deseado.

VI. PILARES

- Planificar:

Es el proceso de organizar a futuro los aspectos que contendrá el modelo, previamente a un diagnóstico exacto de la problemática tratada, una vez realizado esto se establecerá puntos débiles y fortalezas que deben de tenerse en cuenta para el establecimiento del modelo.

- Hacer

Es la forma de actuar para implementar el modelo, el cual tendrá que ser en base a la planificación realizada y a la sustentación de la teoría.

- Verificar

Cuando se aplica los pasos planeados se debe cotejar con los objetivos y metas propuestas para alcanzar el objetivo propuesto.

- Actuar

Es la actuación en la que se desarrollan las personas que tienen que aplicar el modelo para obtener los resultados previstos.

VII. PRINCIPIOS

Los principios que deben cumplirse para hacer factible los incentivos son:

Principio de relevancia: Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los trabajadores de la institución.

2.- Equidad y justicia: Evaluar el rendimiento de los trabajadores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

3.- Confiabilidad.- Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por los trabajadores en relación con los resultados esperados de su proceso interno y de la institución.

4.- Objetividad: y transparencia: Defunción y divulgación entre todos los servidores de los criterios objetivos y técnicos empleados en la asignación de incentivos.

5.- Coherencia: La entidad deberá cumplir con lo establecido en el sistema de estimulas a través del plan de incentivos.

6.- Confidencialidad: Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.

7.- Consecuencia: El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los trabajadores y en su productividad.

8.- Interdependencia: Los resultados de la medición desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia reciproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

Otros principios que deben cumplirse en satisfacer las necesidades reales de la fuerza laboral así como beneficiar al mayor número posible de individuos.

VIII. CARACTERISTICAS DEL MODELO

Las características del modelo son:

- Se aplicará para generar cambios personales y laborales en los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas.
- Posee la ventaja que se pueden aplicar mediante diversas herramientas y técnicas vivenciales, con participación activa de los trabajadores.
- Puede ser aplicable en cualquier contexto de la zona de influencia de estudio, previa sensibilización y motivación a los trabajadores.
- Es flexible, adaptable e integral con todos los trabajadores, siendo su participación directa y personal utilizando el método enseñanza-aprendizaje.
- Este método coadyuva al rendimiento laboral y por ende al cumplimiento de objetivos y metas.

Asimismo debe presentar estas tres (3) características:

a).- Continuidad: Del contrato, a ese fin, la ley establece los periodos máximos dentro de los cuales se debe percibir su remuneración mensual, en relación con el aporte realizado por el trabajador, debe ser un medido en su calidad (capacidad técnica, responsabilidad, etc.) y cantidad (horas trabajadas, esfuerzo realizado, etc.).

b).- Conmutatividad: En cuanto a su equivalencia con la labor realizada.

C.- Suficiencia: Que permita que el trabajador tenga condiciones de vida para sí y una familia tipo, mantener un nivel y género de vida compatible con la dignidad humana y con la mayor capacidad técnica adquirida.

- Es por ello que la legislación hace que las remuneraciones sean costos fijos, existiendo una política de compensaciones que tenga estrecha relación el estado financiero de la organización con sus posibilidades de supervivencia.

| ACTIVIDAD | OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | ESTRATEGIA A DESARROLLAR | RECURSOS Y MATERIALES | RESPONSABLES | INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN |
|--|--|--|--|---------------------------------|----------------------------|
| I. Sensibilización a trabajadores mediante capacitaciones y talleres | Enseñanza y aprendizaje, escuchando y haciendo | Utilizar una metodología de aprendizaje basada en: Observar, pensar, hacer y sentir. | Equipo multimedia laptop y ambiente adecuado | Investigador y Jefe de Personal | Lista de cotejo |
| 1). Coaching | Enseñar a los jefes inmediatos a mejorar sus destrezas de trabajo | Animación, motivación, metodología, facilitador, asimilación y compromiso, exposición, horario, y evaluación | Equipo multimedia laptop, papelotes y plumones, mesas. | Investigador y Jefe de Personal | Lista de cotejo |
| 2). Toma de decisiones | Guiar a los trabajadores en un proceso de toma de decisiones y resolución de problemas | Animación, motivación, metodología, facilitador, asimilación y compromiso, exposición, horario, y | Equipo multimedia laptop, papelotes y | Investigador y Jefe de Personal | Lista de cotejo |

| | | | | | |
|---------------------------|--|--|---|---------------------------------|-----------------|
| | | evaluación | plumones, mesas. | | |
| 3). Bumout | Adoptar medidas estrategias de prevención. | Animación, motivación, metodología, facilitador, asimilación y compromiso, exposición, horario, y evaluación | Equipo multimedia laptop, papelotes y plumones, mesas. | Investigador y Jefe de Personal | Lista de cotejo |
| 4). PNL | Que el trabajador conozca la información de la programación neurolingüística | Animación, motivación, metodología, facilitador, asimilación y compromiso, exposición, horario, y evaluación | Equipo multimedia laptop, papelotes y plumones, mesas. | Investigador y Jefe de Personal | Lista de cotejo |
| 5). Comunicación asertiva | Promover la comunicación asertiva para optimizar la eficiencia de los | Animación, motivación, metodología, facilitador, asimilación y compromiso, exposición, horario, y | Equipo multimedia laptop, papelotes y plumones, | Investigador y Jefe de Personal | Lista de cotejo |

| | | | | | |
|--|--------------|------------|--------|--|--|
| | trabajadores | evaluación | mesas. | | |
|--|--------------|------------|--------|--|--|

IX. CONTENIDOS

| | | | | | |
|---|---|--|---|---------------------------------|-----------------|
| II. Valorándome como persona y servidor | Determinar sus intereses personales y laborales | Animación, motivación, metodología, facilitador, asimilación y compromiso, exposición, horario, y evaluación | Equipo multimedia laptop, papelotes y plumones, mesas. | Investigador y Jefe de Personal | Lista de cotejo |
| 1)Salud mental | Promover el cuidado de la salud mental en los trabajadores para evitar enfermedades somáticos | Animación, motivación, metodología, facilitador, asimilación y compromiso, exposición, horario, y evaluación | Equipo multimedia laptop, papelotes y plumones, mesas. | Investigador y Jefe de Personal | Lista de cotejo |
| 2)Relaciones interpersonales | Dar a conocer a los trabajadores la importancia de las relaciones interpersonales | Animación, motivación, metodología, facilitador, asimilación y compromiso, exposición, horario, y evaluación | Equipo multimedia laptop, papelotes y plumones, mesas. | Investigador y Jefe de Personal | Lista de cotejo |
| 3)Trabajo en equipo | Dar a conocer a los trabajadores principios y técnicas del trabajo en equipo y de logro de | Animación, motivación, metodología, facilitador, asimilación y compromiso, exposición, horario, y | Equipo multimedia laptop, papelotes y plumones, | Investigador y Jefe de Personal | Lista de cotejo |

| | objetivos | evaluación | mesas. | | |
|---|--|--|---|---------------------------------|-----------------|
| 4) Empatía | Que el trabajador aprenda y desarrolle la habilidad | Animación, motivación, metodología, facilitador, asimilación y compromiso, exposición, horario, y evaluación | Equipo multimedia laptop, papelotes y plumones, mesas. | Investigador y Jefe de Personal | Lista de cotejo |
| 5) Taller de sensibilización a los trabajadores | Sensibilizar a toso los trabajares | Animación, motivación, metodología, facilitador, asimilación y compromiso, exposición, horario, y evaluación | Equipo multimedia laptop, papelotes y plumones, mesas. | Investigador y Jefe de Personal | Lista de cotejo |
| 6) Taller vivencial | Plantear una metodología de aprendizaje basada en: Observar, pensar, hacer y sentir. | Formación de un equipo de herramientas: Metodología y objetivos estratégicos | Equipo multimedia laptop, papelotes y plumones, mesas. | Investigador y Jefe de Personal | Lista de cotejo |

X. EVALUACIÓN

El modelo de gestión de incentivos será evaluado a través de una escala valorativa cada año.

La escala valorativa será una lista de cotejos que contendrá indicadores que evaluarán el cumplimiento de los objetivos, metas y actividades propuestos en el Plan Anual.

Para esta investigación el modelo de gestión de incentivos, se iniciara su aplicación en el segundo bimestre del presente año, por encontrarse planificada en el periodo de un año.

XI. VIGENCIA DEL MODELO

El modelo será evaluado cada año según el desarrollo del plan laboral y profesional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas.

XII. RETOS QUE EXIGE EL MODELO

Los retos que exige el modelo son:

- a. Consideración de plataformas de aplicación del modelo propuesto.
- b. Integración de herramientas tecnológicas para una mejor implementación del modelo.
- c. Actualización continua de las normas y procedimientos para su implementación.
- d. Instalación e implementación de una óptima infraestructura tecnológica
- e. Uniformidad en los procesos.
- f. Creación y revisión de políticas.
- g. Contratación de personal de apoyo y su capacitación.
- h. Planteamiento de la estructura administrativa-académica para la virtualidad.

XIII. ALIADOS ESTRATÉGICOS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA:

Para implementar la propuesta se debe considerar dos aliados siguientes:

- a) Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, con quienes se debe coordinar para que la Oficina de Recursos Humanos efectúe capacitaciones y talleres vivenciales con los trabajadores de la Municipalidad Provincial Chachapoyas, con la finalidad de actualizarlos para un mejor rendimiento laboral y como consecuencia cumplir con los objetivos y metas trazadas por la entidad.

- b) Con la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR, como entidad competente y rectora en el sistema de personal a nivel nacional, se debe efectuar las coordinaciones pertinentes, para que implemente a los trabajadores de la Municipalidad Provincial Chachapoyas, realizando capacitaciones, concientizando y motivando a un mejor rendimiento laboral; mas aún que en el año 2018 continua el proceso de transferencia y/o pase de los trabajadores de los regímenes laborales público y privado al servir, para que los cargos sean desempeñados mediante la meritocracia y por ende incrementar los incentivos económicos, laborales y del bienestar del trabajador, pues en la práctica nos conviene a todos los servidores de la Municipalidad.

Dichas instituciones públicas coadyuvarán al mejoramiento, superación y motivación de los servidores que laboran en la Municipalidad, con la finalidad de tenerlos motivados e incentivados para un mejor rendimiento laboral según la propuesta planteada por el investigador, que repercutirá en beneficio de la entidad y de la sociedad usuaria en general.

4.4. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES:

Según los objetivos planteados se concluye:

- El desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad de Chachapoyas, es medianamente satisfactorio en un 54 %.
- Los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta se encuentran motivados en las teorías filosóficas, sociológicas y psicológicas.
- El Modelo de Gestión de Incentivos Estratégicos propuesto, mejorará el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, sustentado en la teoría de la gestión de recursos humanos y la opinión de expertos.
- El modelo de la técnica Delphi se encuentra validado en los aspectos generales, contenido y valoración integral de la propuesta por tres expertos.

SUGERENCIAS

- Que, para incrementar la productividad laboral de los trabajadores se tiene que incentivar personal y laboralmente mediante charlas y talleres vivenciales para que se mantengan motivados, incentivados y comprometidos con su entidad.
- Que, la aplicación de la propuesta por parte de la entidad debe estar motivada en los fundamentos filosóficos, sociológicos y psicológicos de los trabajadores que presten los servicios, teniendo en cuenta los valores de honestidad, solidaridad y respeto.
- Que, el titular de la entidad implemente el nuevo modelo de gestión de incentivos estratégicos, para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas – Amazonas 2016.
- Que, al implementarse la propuesta de incentivos a los trabajadores se debe tener presente la valoración integral precisada por los expertos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, S. C. (2014). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de Vinculación con la Colectividad de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Loja - Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja. Obtenido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/9596/1/Alvarez_Rosero_Sandra_Cristina.pdf
- Arocena, V. M. (2009). *Factores asociados a la desnutrición Crónica Infantil en el Perú, 1996-2007*. Lima - Perú: Biblioteca Nacional del Perú. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0893/Libro.pdf
- Beltrán, A., & Seinfeld, J. (2009). *Desnutrición Crónica Infantil en el Perú: Un problema persistente*. Lima - Perú: Universidad del Pacífico. Obtenido de http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD0914%20-%20Beltran_Seinfeld.pdf
- Burgos, R. (2013). Desnutrición y enfermedad. *Nutrición Hospitalaria*, VI(01), 10 - 23. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3092/309228933002.pdf>
- Bustamante, N. (2012). *Locuciones latinas en materia jurídica*. Palibrio.
- Campbell, C. (1976). *Administración del comportamiento organizacional*. España: Boedo.
- Chávez, N. A. (2013). *Epidemiología en la gestión de servicios de salud DIRESA - Huánuco*. Obtenido de <http://www.minsa.gob.pe/diresahuanuco/SBASICOS/directivas/2013/epiclas.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá - Colombia: McGraw-Hill.
- Contreras, M. L. (2013). *Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá 2013*. Bogotá - Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/43104/1/33104241.2013.pdf>

- Cuadra, D. E., Lucca, A., Taborda, M. B., Combaz, S. F., & Romero, L. M. (2015). Región y Territorio. Aspectos conceptuales en torno a la organización del espacio y el rol de la ciencia geográfica. *Revista Geográfica Digital*, XII(24), 01 - 14. Obtenido de <http://hum.unne.edu.ar/revistas/geoweb/Geo24/archivos/cuadra2015.pdf>
- Delgado, H. D., Tuesta, P., & Valqui, I. A. (2015). *Factores maternos asociados al riesgo de desnutrición en niños de 6 a 36 meses del Centro de Salud Morona Cocha I-4, 2015*. Iquitos - Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Obtenido de <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/310/1/tesis%20.pdf>
- Enlace Hispano Americano de Salud [EHAS]. (2001). *Curso de Nutrición*. Obtenido de <http://www.upch.edu.pe/ehas/pediatrica/nutricion/Clase%20401.htm>
- Estrada, J. C. (2015). *Modelo de gestión territorial*. Obtenido de Dinámica de Sistemas: <http://dinamica-de-sistemas.com/revista/1214h-dinamica-de-sistemas.pdf>
- FAO, FIDA, & PMA. (2015). *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2015. Cumplimiento de los objetivos internacionales para 2015 en relación con el hambre: balance de los desiguales progresos*. Roma - Italia: FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i4646s.pdf>
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, VI(01), 89 - 94. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/idata.v6i1.5992>
- Guerrero, Y. G. (2014). *Clima social familiar, inteligencia emocional y rendimiento académico de los alumnos de quinto de secundaria de las instituciones educativas públicas de Ventanilla*. Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3889/1/Guerrero_ny.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. México: McGraw-Hill.

- Labadié, S. (2010). *Condicionantes Epidemiológicos y Representaciones Sociales de la Desnutrición Infantil en la Comunidad Mocoví*. Córdoba - Argentina: Universidad Nacional de Córdoba. Obtenido de http://lildbi.fcm.unc.edu.ar/lildbi/tesis/Labadie_sirley.pdf
- Lema, M. I. (2012). *El papel del liderazgo en la identificación y análisis de actores involucrados en procesos de cambio organizacional en dos casos de estudio: Universidad de Cuenca y la Asociación de Productores Agroecológicos Ludo-Cuenca, en el período 2007-2009*. Cuenca - Ecuador: Universidad de Cuenca. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1495/1/tsoc81.pdf>
- Lopera, S. M., & Vargas, W. (2009). *Programa de capacitación orientado al emprendimiento, consolidación y fortalecimiento de micro y pequeñas empresas, dirigido a la red de padres de familia de la Universidad de la Salle*. Bogotá - Colombia: Universidad de la Salle. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3245/11.09%20L881pr.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú [MIDIS]. (2013). *Reporte Huacavelica Desnutrición Crónica Infantil - Meta 2016*. Lima - Perú. Obtenido de http://www.midis.gob.pe/images/direcciones/dgpye/reporte_huacavelica.pdf
- Ministerio de Salud del Perú [MINSA]. (2010). *Documento de gestión territorial con enfoque de promoción de la salud y desarrollo humano*. Lima - Perú.
- Ministerio de Salud del Perú [MINSA]. (2011). *Norma Técnica de salud para el control de crecimiento y desarrollo de la niña y el niño menor de cinco años (R. M. – N° 990 - 2010/MINSA)*. Lima - Perú: Biblioteca Nacional del Perú. Obtenido de http://www.midis.gob.pe/dgsye/data1/files/enic/eje2/estudio-investigacion/NT_CRED_MINSA2011.pdf
- Ministerio de Salud del Perú [MINSA]. (2014). *Informe: Estado Nutricional en niños y gestantes de los establecimientos de salud del Ministerio de*

Salud. Informe Gerencial Nacional. Periodo anual 2013. Lima - Perú.
Obtenido de http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/5/zop/zona_izquierda_1/INFORME%20GERENCIAL%20ANUAL%202013.pdf

Ministerio de Salud del Perú [MINSa]. (2015). *Anexo 2: Contenidos mínimos. Programa presupuestal articulado nutricional.* Lima - Perú. Obtenido de http://www.minsa.gob.pe/presupuestales2015/archivos_apelacion/anexo2/1.pdf

Nogales, E. (2012). *Séptimo Semestre Syllabus de la Asignatura Administración de Enfermería.* Bolivia: UDABOL Universidad de Aquino Bolivia. Obtenido de <http://es.slideshare.net/elizabethnogales54/administracion-en-servicios-de-enfermeria-i>

OIT. (2014). *Panorama Laboral 2014. América Latina y el Caribe* (1 ed.). Lima - Perú: OIT. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_325664.pdf

Osorio, E. (2011). *Modelo de Gestión de la Salud Pública y Plan de Salud Pública de Intervenciones Colectivas.* Bogotá - Colombia: Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia.

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*, 16(3), 493-505. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/280/28016320010/>

Poquioma, E. (2008). *Desempeño del mercado laboral en el Perú.* Lima - Perú: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú. Obtenido de http://www2.trabajo.gob.pe/cntpe/wp-content/uploads/2016/08/Desempeno_Mercado_Laboral_en_el_Peru.pdf

Queipo, b., & Useche, M. C. (2002). El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*, 8(3), 486-496. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/280/28080308/>

- Quintanilla, K. A. (2006). *Gestión por Competencias y desempeños Laborales en la Municipalidades de Ayacucho*. Lima - Perú: Universidad de Lima.
- Requena, L. I. (2006). *requeranConocimiento y prácticas que tienen las madres sobre el contenido de la lonchera y su relación con el estado nutricional del preescolar de la Institución Educativa No. 524 Nuestra Señora de la Esperanza, octubre 2005*. Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1000/1/Requena_rl.pdf
- Rivera, J. A., Martorell, R., González, W., Lutter, C., González, T., Flores, R., . . . Delgado, H. (2011). Prevención de la desnutrición de la madre y el niño: el componente de nutrición de la Iniciativa Salud Mesoamérica 2015. *Salud Pública de México, LIII(03)*, S303 - S311. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10621379004>
- Rizo, M. (2011). Pensamiento Sistémico y Comunicación. *Razón y Palabra(75)*. Obtenido de http://ww.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/29_Rizo_M75.pdf
- Rojas, N. F., Li-Loo, C. A., Dávila, S. K., & Alva, M. R. (2015). El estado nutricional y su impacto en los logros de aprendizaje. *Ciencia amazónica (Iquitos), V(02)*, 115 - 120. doi:<http://dx.doi.org/10.22386/ca.v5i2.97>
- Ruiz, J. K., Silva, N. G., & Vanga, M. G. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia (RVG), XIII(43)*, 417 - 441. Obtenido de <http://www.scielo.org.ve/pdf/rvg/v13n43/art06.pdf>
- Tobar, F. (2010). *Gestión territorial en salud*. Obtenido de http://www.fsg.org.ar/20140328_Gestion_territorial_en_salud.pdf
- Torres, E., & Zegarra, S. J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *Comunicación, 6(2)*. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v6n2/a01v6n2.pdf>

- Valencia, P. A. (2014). *Estado nutricional de la población menor de 5 años adscrita al puesto de salud Aynaca en el 2013*. Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3580/1/Valencia_pp.pdf
- Vásquez, C. (Octubre de 2012). *La Alimentación Escolar como Oportunidad de Aprendizaje infantil*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/field/009/as231s/as231s.pdf>
- WorkMeter. (2015). *Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas*. Obtenido de http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_

ANEXOS

ANEXO: 01

Ficha Técnica del Instrumento de Recolección de Datos

| | |
|----------------------------------|---|
| 1. Nombre del instrumento | - Evaluación del Desempeño Laboral |
| 2. Autor | - Mg. Rosas Carranza Guevara |
| 3. Año | - 2016 |
| 4. Tipo de instrumento | - Cuestionario |
| 5. Niveles de aplicación | - Nivel de Desempeño Laboral |
| 6. Tipo de reactivos | - Preguntas cerradas y selección única. |
| 7. Administración | - Aplicación a los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas - Amazonas. |
| 8. Duración | - 30 minutos. |
| 9. Validación | - A juicio de tres expertos |
| 10. Muestra piloto | - Aplicación del instrumento para evaluar el nivel de desempeño laboral para determinar la confiabilidad. |
| 11. Confiabilidad | - Alfa de Cronbach 0,961 |
| 12. Materiales | - Instrumento impreso - Lapicero |
| 13. Áreas que mide | - Productividad - Características Personales - Pericia |
| 14. Significancia | - El instrumento consta 20 ítems de opinión que miden el desempeño laboral |

TEST DE DESEMPEÑO LABORAL

- 1 - **Excelente:** El trabajador cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.
- 2 - **Muy bueno:** El trabajador cumple sobradamente el aspecto a evaluar.
- 3 - **Bueno:** El trabajador cumple bien el aspecto a evaluar.
- 4 - **Regular:** El trabajador cumple con algunos problemas el aspecto a evaluar.
- 5 - **Pobre:** El trabajador no cumple con el aspecto a evaluar.

| Nº | ÍTEMS | PUNTAJES | | | | |
|-----------------------------------|---|----------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PRODUCTIVIDAD | | | | | | |
| 1 | CONSIGUE LOS OBJETIVOS QUE SE PROPONE EN SU TRABAJO | | | | | |
| 2 | MANEJA Y CUMPLE LOS DIVERSOS PROYECTOS PROPUESTOS | | | | | |
| 3 | ALCANZA LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD | | | | | |
| CARACTERÍSTICAS PERSONALES | | | | | | |
| 4 | SE ORGANIZA PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO | | | | | |
| 5 | REQUIERE DEL MONITOREO DEL ESPECIALISTA PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO | | | | | |
| 6 | ES CAPAZ DE IDENTIFICAR PROBLEMAS Y SOLUCIONARLOS | | | | | |
| 7 | REACCIONA EFICAZMENTE ANTE LAS DIFICULTADES | | | | | |
| 8 | SABE TRABAJAR EN EQUIPO | | | | | |
| 9 | AYUDA A SU EQUIPO | | | | | |
| 10 | ES EQUILIBRADO EN EL TRABAJO EN EQUIPO Y ENTIENDE A LOS DEMÁS | | | | | |
| 11 | SE COMUNICA ASERTIVAMENTE EN EL EQUIPO | | | | | |
| PERICIA | | | | | | |
| 12 | COMPARTE SUS IDEAS EN EL EQUIPO | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 13 | PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LAS REUNIONES | | | | | |
| 14 | SABE ESCUCHAR CUANDO LE HABLAN SUS JEFES | | | | | |
| 15 | TRANSMITE BIEN LOS OBJETIVOS A LOS INTEGRANTES DE SU ÁREA | | | | | |
| 16 | COMUNICA A TODOS EN SU ÁREA EL ÉXITO EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS | | | | | |
| 17 | DEMUESTRA DOTES DE LIDERAZGO | | | | | |
| 18 | MOTIVA A SU EQUIPO PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS | | | | | |
| 19 | ENTIENDE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO | | | | | |
| 20 | POSEE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES NECESARIOS PARA EL PUESTO | | | | | |

TABLA DE ESPECIFICACIONES

Evaluación del Desempeño Laboral

I. Datos Informativos:

- Autor : Mg. Rosas Carranza Guevara
- Tipo de instrumento : Cuestionario, tipo escala valorativa
- Niveles de aplicación : A los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas – Amazonas.
- Administración : Individual.
- Duración : 30 minutos.
- Materiales : Un ejemplar, instrumento impreso, lapicero.
- Responsable de la aplicación : Autor.

II. Descripción y propósito:

El instrumento que se utiliza consta de 20 ítems, que están comprendidos en las dimensiones de la variable independiente que son: productividad, características personales y pericia

III. Opciones de respuesta:

| Nº de Ítems | Puntaje |
|----------------|---|
| Del 1 al 20 | Desempeño satisfactorio [86-100] |
| | Desempeño medianamente satisfactorio [67-85] |
| | Desempeño mínimo [53-66] |
| | Desempeño Insatisfactorio [0 – 52] |

VALIDACIONES

VALIDACIONES DEL MODELO





FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de un modelo de gestión de incentivos estratégicos para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas – amazonas 2016, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar , en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 9 años.
- 1.2. Cargos que ha ocupado Docente
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: UGEL - Chiclayo
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 2 años
- 1.5. Grado académico: Doctora

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

| Fuentes de argumentación | Grado de influencia en las fuentes de argumentación | | |
|---|---|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Análisis teóricos realizados por Ud. | | | |
| Su propia experiencia | | | |
| Trabajos de autores nacionales | | | |
| Trabajados de autores extranjeros | | | |
| Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio. | | | |
| Su intuición | | | |

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

| | |
|---------------------------------|--|
| Nombres y apellidos del experto | |
|---------------------------------|--|

Se ha elaborado una propuesta de un programa denominado: _____

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremana.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Nombre de la propuesta | | ✓ | | | |
| 2 | Representación gráfica de la propuesta | | ✓ | | | |
| 3 | Secciones que comprende | | ✓ | | | |
| 4 | Nombre de estas secciones | | ✓ | | | |
| 5 | Elementos componentes de cada una de sus secciones | | ✓ | | | |
| 6 | Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones | | ✓ | | | |
| 7 | Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio | | ✓ | | | |

2.2. CONTENIDO

| N° | Aspecto a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto | | ✓ | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de un modelo de gestión de incentivos estratégicos para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas – amazonas 2016, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria talcahuano
 1.2. Cargos que ha ocupado Señor Cpl. Antwanel Director G. B. N.S. Investigación
 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: RCV 8. Post. Gradu.
 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa
 1.5. Grado académico: Directora de Ser. S. Mg. 9. S. S. Doctor en Educación.

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

| Fuentes de argumentación | Grado de influencia en las fuentes de argumentación | | |
|---|---|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Análisis teóricos realizados por Ud. | | / | |
| Su propia experiencia | | / | |
| Trabajos de autores nacionales | | / | |
| Trabajos de autores extranjeros | | / | |
| Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio. | | / | |
| Su intuición | | / | |

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto Marina CASAR Villanueva

Se ha elaborado una propuesta de un programa denominado: _____

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| 1 | Nombre de la propuesta | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 2 | Representación gráfica de la propuesta | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 3 | Secciones que comprende | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 4 | Nombre de estas secciones | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 5 | Elementos componentes de cada una de sus secciones | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 6 | Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 7 | Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | |

2.2. CONTENIDO

| N° | Aspecto a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|-------------------------------------|----|---|
| 1 | Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 8 | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | |

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Pertinencia | | | | | |
| 2 | Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación | | | ✓ | | |
| 3 | Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación. | | | ✓ | | |
| 4 | El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación | | | ✓ | | |

Lugar y fecha _____

Firma _____

DNI N° 419318

Teléf.: 996055257

Le agradeceré mi gratitud por sus valiosas consideraciones:

Rosas Carranza Guevara

Rcarranza_12@hotmail.com

RPM. #990590266

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de un modelo de gestión de incentivos estratégicos para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas – Amazonas 2016, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 12
- 1.2. Cargos que ha ocupado Directora
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: UCV
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 05
- 1.5. Grado académico: Dr

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|-----|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 ✓ | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|-----|---|---|----|

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

| Fuentes de argumentación | Grado de influencia en las fuentes de argumentación | | |
|---|---|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Análisis teóricos realizados por Ud. | ✓ | | |
| Su propia experiencia | ✓ | | |
| Trabajos de autores nacionales | ✓ | | |
| Trabajos de autores extranjeros | ✓ | | |
| Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio. | ✓ | | |
| Su intuición | ✓ | | |

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto

Se ha elaborado una propuesta de un programa denominado: _____

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Nombre de la propuesta | | X | | | |
| 2 | Representación gráfica de la propuesta | | X | | | |
| 3 | Secciones que comprende | | X | | | |
| 4 | Nombre de estas secciones | | X | | | |
| 5 | Elementos componentes de cada una de sus secciones | | X | | | |
| 6 | Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones | | X | | | |
| 7 | Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio | | X | | | |

2.2. CONTENIDO

| N° | Aspecto a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 8 | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | |

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Pertinencia | | X | | | |
| 2 | Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación | | X | | | |
| 3 | Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación. | | X | | | |
| 4 | El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación | X | | | | |

Bertila Carranza Guevara
 DRA. EN EDUCACIÓN
 COLEG. 1616526129

Lugar y fecha _____ Firma _____
 DNI N° 16526129 Teléf.: 990219547

Le agradeceré mi gratitud por sus valiosas consideraciones:

Rosas Carranza Guevara
 Rcarranza_12@hotmail.com
 RPM. #990590266