



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

Desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria  
de Chiclayo

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Cerna Avellaneda, Yvonne Celeste (ORCID: 0000-0002-2208-8221)

**ASESOR:**

Dr. Vela Meléndez, Lindon (ORCID: 0000-0002-9644-7151)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**CHICLAYO – PERÚ**

2020

## Dedicatoria

A, mis padres Zoraida y Moisés por su apoyo incondicional en mi crecimiento profesional, a mi hijo Sebastián mi mayor orgullo y motivo por el cual sigo adelante, a Omar por enseñarme a nunca darme por vencida.

***Yvonne Celeste***

## **Agradecimiento**

A Dios, por haberme dado la fuerza de cumplir un objetivo más, a los docentes de la Universidad César Vallejo, por sus enseñanzas y oportunidades brindadas durante mi formación profesional y con especial aprecio al Dr. Lindon Vela Meléndez por su asesoría en la presente tesis y a todos los profesionales involucrados.

***Yvonne Celeste***

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	19
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	19
3.2. Variables y operacionalización.....	20
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	22
3.5. Procedimientos.....	22
3.6. Método de análisis de datos.....	23
3.7. Aspectos éticos.....	23
IV. RESULTADOS.....	24
V. DISCUSIÓN.....	30
VI. CONCLUSIONES.....	36
VII. RECOMENDACIONES.....	37
VIII. PROPUESTA.....	38
REFERENCIAS.....	44
ANEXOS.....	50

## Índice de tablas

Tabla 1. Factores de evaluación usados para evaluar el desempeño laboral.....	18
Tabla 2. Análisis del marco normativo que regula el desempeño laboral del servidor.....	24
Tabla 3. Satisfacción del trabajo .....	25
Tabla 4. Autoestima.....	25
Tabla 5. Trabajo en equipo .....	26
Tabla 6. Formación del personal.....	27
Tabla 7. Metas y logros .....	27
Tabla 8. Propuesta de mejor del desempeño del servidor público .....	29
Tabla 9. Fomentar el equilibrio laboral y autonomía en el servidor público.....	39
Tabla 10. Promover la participación activa de los servidores públicos.....	40
Tabla 11. Cultura organizacional de desarrollo institucional en el servidor público .....	41
Tabla 12. Plan de capacitación y desarrollo de competencias .....	42
Tabla 13.. Plan de mejores condiciones de trabajo.....	43
Tabla 14. Matriz de consistencia.....	50
Tabla 15. Operacionalización de desempeño laboral .....	51

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar el nivel de desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo. La metodología del estudio es de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo propositivo, basándose en un diseño no experimental de corte transversal. Así mismo, está compuesto por una muestra de 94 servidores públicos nombrados del CGT de Chiclayo, haciendo uso del cuestionario como instrumento para la recolección de datos. Los resultados arrojados evidenciaron que existen deficiencias en el desempeño laboral que impide el cumplimiento de los objetivos y metas en el CGT de Chiclayo. Se concluye que, a través de la propuesta de mejora del desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, se puede lograr mejoras en el nivel del desempeño laboral, además de establecer mejores relaciones entre la entidad y el trabajador.

**Palabras claves:** Desempeño laboral, servidor público, formación del personal, metas y logros.

## **Abstract**

The main objective of this research is to determine the level of job performance of the public servant of the Chiclayo Tax Management Center. The methodology of the study is of a quantitative approach of a descriptive proposition type, based on a non-experimental cross-sectional design. Likewise, it is made up of a sample of 94 public servants appointed by the CGT of Chiclayo, making use of the questionnaire as an instrument for data collection. The results obtained showed that there are deficiencies in job performance that prevent the fulfillment of the objectives and goals in the CGT of Chiclayo. It is concluded that, through the proposal to improve the work performance of the public servant of the Chiclayo Tax Management Center, improvements in the level of work performance can be achieved, in addition to establishing better relations between the entity and the worker.

**Keywords:** Job performance, public servant, staff training, goals and achievements.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El ministro de Economía de Brasil, Guedes (2019) aseveró que en Brasil se tomaron medidas para destituir a funcionarios debido a un mal desempeño en sus labores, para lo cual se implementó una reforma administrativa con la finalidad de hacer eficiente los procesos y mejorar el desempeño de los servidores públicos. En este caso, los proyectos que permitan mejorar una institución del estado, representan una oportunidad de mejora para todos los que integran la institución, sin embargo, se requiere de un gran trabajo para lograr.

Por otra parte, en Manabí, según Briones, Vera, y Peñafiel (2018), se implementó un sistema deficiente de evaluación para el municipio de dicha provincia, ya que, se consideró como un obstáculo para el desempeño de las funciones de los trabajadores, además, se conoció que las capacitaciones son escasas, hay recarga de trabajo, falta de incentivos y falta de materiales para desarrollar el trabajo. En este sentido, en toda institución es importante considerar el reconocimiento de los trabajadores, sin embargo, no se trata de una tarea sencilla debido a que se carece de un plan de mejora que busque el beneficio de cada integrante de la institución.

En Colombia, Arenas y Liévano (2017) manifiestan que el desempeño laboral de funcionarios públicos es considerado como la base en la calidad del servicio a los usuarios, donde los resultados tienen gran importancia para reconocer el talento de los trabajadores, sin embargo, la deficiente evaluación del desempeño no permite hacer un reconocimiento adecuado de los logros de cada trabajador, considerando que de ello depende la permanencia o retiro de varios trabajadores. Se reconoce el esfuerzo que se realiza en Colombia en relación al trabajador público, a través de las evaluaciones del desempeño, sin embargo, si esta no se realiza de manera eficiente y no se considera los mecanismos y estrategias necesarias para lograr los resultados que se espera, se corre el riesgo de perder a trabajadores valiosos, que pueden identificar y optar por mejores alternativas laborales donde su desempeño sea reconocido.

Ameghino (2019), indica que en Lima, se presenta la sobrecarga laboral, situación que genera malos resultados en las entidades del estado, haciendo deficiente el desempeño de los trabajadores debido al alto nivel de estrés, siendo



este el 43%, y de ellos el 72% carece de un apoyo psicológico para reponerse del alto nivel de estrés al que se encuentran expuestos cada día. Este caso, debe considerar un análisis del rendimiento de cada trabajador, además de las competencias de cada uno para aprovecharlos al máximo y motivar un desarrollo personal y profesional, sin duda, una de las alternativas que se puede implementar, son el desarrollo de las habilidades blandas y todo lo referido a la estabilidad laboral (ESAN, 2019).

León (2017), Gerente de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento Autoridad Nacional del Servicio Civil–SERVIR, manifiesta que la aspiración de toda entidad del estado es contar con servidores públicos de calidad, donde el alto nivel de desempeño se vea reflejado desde el primer momento, con aportes innovadores de trabajo que puedan aportar a un Estado Moderno, y que ofrezca a los ciudadanos un servicio de calidad con trabajadores que tengan un alta capacidad para el desarrollar sus funciones.

En esta investigación se tomó el Centro de Gestión Tributaria (CGT) de Chiclayo como objeto de estudio. En consecuencia, la institución cuenta con un área de recursos humanos, sin embargo, esta percibe múltiples problemas que aquejan al personal de trabajo en el ejercicio de sus funciones, los principales problemas que existen son: la falta de formación profesional, poco interés hacia los trabajadores, incumplimiento de las tarea, falta de motivación, ineficiencia en las operaciones, mal empleo de los recursos y materiales de trabajo, falta de cumplimiento en las metas y objetivos por parte de algunos trabajadores, incapacidad para realizar labores especializadas en los puestos, carencia de habilidades técnicas, falta de conocimientos, entre otros. Todas estas causas hacen que en el CGT de Chiclayo ocurra un deficiente desempeño laboral.

En este sentido, el pronóstico que se visualiza para el deficiente desempeño laboral es un aumento de los síntomas que ya se refleja en la institución como: rotación de personal, falta de innovación y creatividad para realizar funciones y tareas, usuarios mal atendidos e inconformes, etc. Por último, para realizar un control del pronóstico en mejora del desempeño laboral del trabajador del CGT de Chiclayo es necesario primero, que la gerencia Municipal y sus Jefes de Áreas tomen conciencia de las consecuencias y agravantes de la inactividad en la

resolución de la problemática, segundo comprometerse a nivel institucional en las acciones correctivas del problema y tercero controlar y comparar el proceso de avance en la mejora.

De esta manera, en la investigación se formuló el problema de investigación de la siguiente manera: ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo?

Hernández, et al (2014) manifiestan que cuando una investigación se justifica, es exponiendo las causas por la que se requiere llevar a cabo. En este sentido, la justificación del estudio desde las perspectivas teóricas se cimentó en teorías escritas por distintos autores sobre desempeño laboral. En relación al aporte social, el servidor público del CGT de Chiclayo no posee o carece de conocimientos y experiencia para efectuar adecuadamente sus actividades, es por ello que ha sido necesario la realización del estudio para conocer el desempeño laboral y conocer los factores a mejorar en relación al trabajo realizado con la finalidad de que estas se puedan mejorar en el corto plazo. Desde un punto de vista metodológica, el estudio tiene un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo y propositivo, de tal manera que se desarrolló un estudio a través del método científico. Respecto al aporte práctico, la investigación proporcionó mejoras para el desempeño laboral del servidor público nombrado del CGT de Chiclayo en relación al trabajo, lo cual permite contar con personal calificado, preparado y audaz para generar un buen desempeño en sus labores.

En cuanto a los objetivos establecidos para estudio se tuvo como objetivo general, determinar el nivel de desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo. En cuanto a los objetivos específicos: (i) Analizar las características del marco normativo que regula el desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, (ii) Determinar los factores que determinan el desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, y (iii) Diseñar la propuesta de mejora del desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.

En cuanto a las hipótesis Existe un bajo nivel de desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.

## II. MARCO TEÓRICO

Se presenta los trabajos previos de la investigación en relación a las variables de investigación. En el contexto internacional se realizaron los siguientes estudios que se relacionan a la presente investigación, Villagómez (2015) logró establecer la influencia del análisis del desempeño laboral y la satisfacción del colaborador de una municipalidad de Tungurahua. La población estuvo compuesta por 3073 colaboradores de la parte externa como también interna, teniendo como muestra a 341 usuarios. La técnica utilizada fue la encuesta y la entrevista, asimismo, se utilizó como instrumento los cuestionarios y las guías de entrevistas. Tuvo como resultado que dicha evaluación con respecto al desempeño posee un valor de 66% como aprobación y el 34% indicó no sentirse de acuerdo. Se concluyó que las evaluaciones del desempeño laboral son frágil de comprender, además la continuidad correcta mediante inducción frecuente, así como mejorar las relaciones interpersonales entre los superiores y los subordinados e incentivos por un buen rendimiento.

Gruezo (2017) analizó el desempeño laboral de los servidores públicos, para ello, el enfoque de la investigación ha sido básica, descriptiva y aplicada. En este caso, los resultados evidenciaron que existen falencias que impiden mejorar el entorno laboral y esto tiene como efecto una reducción periódica del desempeño laboral, generada por una evidente falta de motivación y un mal clima laboral que impide cumplir con los objetivos. Concluye que, para lograr mejoras es necesario de una propuesta donde se establezca estrategias que puedan fortalecer y mejorar el desempeño del personal municipal, y que permita empoderarse de los objetivos institucionales.

Alava y Gómez (2016) evaluaron la incidencia de la gestión de los subsistemas en el desempeño de los colaboradores, llevando a cabo un estudio de campo realizada en cierta entidad pública de Guayaquil, realizada en una población de 241 Servidores Públicos. En los resultados se evidenciaron que 69% de los trabajadores tienen un contrato ocasional, asimismo, se conoció que el 29% de los trabajadores son nombrados y tan solo un 3% que pertenecen al código de trabajo, indicando que el tipo de contratación viene a ser una fuente que causa que el desempeño del servidor baje. De esta manera concluyen que se evidencia

porcentaje mayor que manifiesta estar inconforme con su trabajo, puesto que no se ha trabajado en mejorar el desempeño laboral, tales como la capacitación y las compensaciones.

Rodríguez (2017) estableció el nivel de la relación de la evaluación del desempeño respecto a la variable satisfacción en el trabajo de los funcionarios de la Institución Municipal en base a 26 colaboradores, para lo cual se aplicó un cuestionario. Tuvo como resultado que las principales debilidades de la evaluación, indican que nunca reciben formación en un 46.1% y el 53.9 % nunca reciben promoción y reconocimiento en su trabajo. Se concluyó que, el nivel de la relación que existe entre las evaluaciones del rendimiento y la satisfacción en el trabajo de dichos funcionarios agregados en la Institución municipal al 0.99 de Rho de Spearman.

En el contexto nacional se realizaron las siguientes investigaciones: Flores (2018) planteó poder determinar la relación entre las variables del estudio, para lo cual la metodología utilizada fue el cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, con la participación de 157 trabajadores que conformaron la muestra de estudio. Los resultados evidenciaron un nivel alto de competencias laborales con 78%, esto quiere decir que los trabajadores presentan las características que se requiere para ocupar los puestos de trabajo, asimismo, se conoció que el nivel desempeño laboral tiene un nivel alto con el 67%, indicando una buena destreza para realizar las actividades. Se concluyó que existe una relación de tipo directa y significativa respecto a las variables con un valor del coeficiente de Pearson 0.836.

Ruiz (2017) estableció la asociación del desempeño respecto a la modalidad contractual en el Ministerio Público de Moyobamba de los que participaron del estudio, para ello, el método utilizado ha sido descriptivo correlacional, desarrollado bajo un diseño no experimental y transversal, para lo cual se tuvo una muestra de 48 servidores públicos. A través de los resultados se evidenció que el desempeño laboral de los servidores públicos ha obtenido un resultado favorable, siendo este bueno en el 94% de la muestra, asimismo, se conoce que la modalidad de contratación es la que prevalece en el 71% de los servidores. Al finalizar concluye que el resultado del desempeño laboral es bueno debido a las constantes capacitaciones que reciben, además de las condiciones adecuadas con las que

cuentan para las actividades de capacitación y el desarrollo de las habilidades operativas orientadas en el desempeño de sus funciones.

Huillca (2017) Realizó el diagnóstico del desempeño de cada uno de los colaboradores en un Municipio del Cusco para ello, la metodología de estudio fue del tipo básica descriptiva, con respecto a su diseño se determinó por ser no experimental, asimismo, la muestra de objeto de investigación estuvo integrada a través de 60 colaboradores, donde para lograr recaudar la información se empleó una técnica denominada como encuesta, como medio del instrumento se utilizó el cuestionario. Tuvo como resultado que el 65% de los colaboradores señalan que el desempeño laboral es malo debido a las deficiencias que se presenta en el desarrollo de sus funciones por la falta del desarrollo de las habilidades de los servidores de la Municipalidad. Concluyó que el desarrollo de las habilidades comunicativas es uno de los factores de importancia para que las actividades se desarrollen de manera eficiente, así como la necesidad de capacitaciones y desarrollo de competencias del trabajador.

Huaripoma y Rosado (2018) determinaron la relación entre las variables estudiadas, utilizando como metodología un enfoque cuantitativo, según su profundidad correlacional y su diseño experimental, contando con una muestra integrada de 164 trabajadores. En los resultados demostró que al ser más positiva la percepción del colaborador sobre el clima laboral, entonces, el desempeño laboral será mayor, esto quiere decir que, mientras que el trabajador pueda percibir que puede tener oportunidades de crecimiento, al igual que una orientación de resultados, el apoyo por parte de sus jefes directos, así como una remuneración que se ajuste y sea proporcional a las labores que desarrolla. Concluye que, ha determinado una relación significativa, además de positiva, entre las variables que se ha estudiado, es decir, que el clima organizacional de la institución estudiada conserva un nivel de predominio en el desempeño de los trabajadores.

García y Torres (2017) determinaron la actitud ética del servidor público en el desempeño laboral, con un estudio tipo básica, de nivel descriptivo y de diseño correlacional, en lo que concierne su muestra estuvo conformada por 176 empleados públicos, a los que se consideró conveniente aplicarles un cuestionario de recolección de datos. De los resultados se evidenció que la práctica de la actitud

ética tiene una relación directa con el desempeño del servidor público, es decir, que, en este caso, los trabajadores sienten compromiso hacia los objetivos de la institución, por ello, están orientados y dispuestos a realizar mejoras que puedan favorecer a que se logre un mejor nivel de productividad por parte de cada uno de los trabajadores. Concluye que algunos de los indicadores sobresalieron como la calidad de trabajo, el esfuerzo, la disciplina, también la solidaridad, la iniciativa y la presentación personal, siendo estos algunos de los factores importantes del desempeño laboral.

En el contexto local se realizaron los siguientes estudios:

Carhuachín (2018) realizó la implementación de la gestión por competencias con el propósito de lograr mejoras en el desempeño laboral, para ello, la metodología utilizada fue básica, sin embargo, si presenta una contrastación de hipótesis. A través de los resultados se evidenció que la propuesta de gestión por competencias que se ha aplicado en la municipalidad ha tenido resultados favorables en el desempeño de los trabajadores, concluyendo que la evaluación del desempeño requiere que se realice de manera periódica con la finalidad de continuar mejorando los resultados y las competencias de los trabajadores, con perfiles que se adecuen a los puestos de trabajo sumado a una adecuada formación profesional.

Rojas (2016) se enfocó en establecer la relación de la variable conflicto laboral y la variable desempeño, realizando de esta manera un estudio descriptivo y correlacional, para lo cual consideró un diseño no experimental contando con una muestra de 25 trabajadores. En los resultados pudo evidenciar que se presentan conflictos laborales que muestran un nivel alto, con una representación del 56% de la muestra, situación que conlleva a que se genere un bajo nivel de desempeño en los trabajadores. De esta manera concluye que ante la problemática identificada se requiere de medidas correctivas que puedan ser creativas en una evaluación frecuente del desempeño, pudiendo utilizar incentivos tales como, incentivos económicos, así como no económicos que permitan la motivación de los trabajadores.

Vilca (2018) propuso estrategias de motivación y que mejore el desempeño de los trabajadores. En cuanto a su metodología se determinó por ser de tipo proyectiva de alcance descriptivo y de diseño no experimental, donde su muestra estuvo compuesta por 50 personas a los cuales se les empleo una encuesta como técnica de recolección de información. Los resultados obtenidos indicaron que el área de limpieza pública de la Municipalidad tiene un nivel MEDIO de desempeño laboral. Se concluyó por último que, el Gerente de Servicios Públicos, quien tiene a su cargo el área de limpieza pública, necesita ejecutar, monitorear y evaluar la propuesta estrategia de motivación laboral para mejorar el desempeño laboral, y lograr los objetivos establecidos.

Coronado y Sandoval (2018) realizaron un análisis del clima organizacional y un análisis del desempeño laboral para evaluar la influencia entre variables. La investigación asumió un enfoque cuantitativo se elaboró y se aplicó un cuestionario a todos los colaboradores, del mismo modo, se consideró a nivel descriptivo. En tanto los resultados se observó que el 61% de los colaboradores que calificaron el clima organizacional como Poco Adecuado poseen un bajo desempeño laboral, el 69% de los que manifestaron un adecuado Clima organizacional, sin embargo, indican que existe un bajo desempeño laboral. Al concluir indican que, la variable clima organizacional tiene un nivel de incidencia en el desempeño de los trabajadores

Solano (2017) determinó cual es la relación del clima organizacional respecto al desempeño, desarrollando un estudio de teniendo como muestra a 33 trabajadores. De los resultados se evidencia que el clima organizacional tiene un nivel importante de influencia en el desempeño de los trabajadores, de ello, se conoce que mientras se cuente con un clima agradable y favorable para el trabajador, este repercute de manera positiva en el desempeño de los trabajadores. Concluye que el trabajo que se realiza en relación al ambiente de trabajo debe ser estudiado de forma eficiente con el propósito de que los resultados en el desempeño laboral puedan ser altos en todo el personal, de esta manera se agregará valor en el trabajo.

Asimismo, se presenta el fundamento teórico del estudio a partir del desarrollo de las variables empezando por el desempeño laboral y sus dimensiones, donde

Silva (2018) indica que el desempeño laboral debe incluir un trabajo de motivación, cumpliendo con las expectativas de desempeño, sin tener que perjudicar los resultados que se debe lograr en la empresa, brindando el mayor esfuerzo posible generando interés y compromiso en los colaboradores.

Los estudiosos han notado durante mucho tiempo la importancia de identificación para el desempeño del servidor público, en este caso, la identificación del desempeño viene a ser un proceso por el cual las afecciones son guiadas por percepciones de similitud. (Qing, Newman, & Schwarz, 2019)

Chiavenato (2017), explica que el desempeño laboral representa el valor que el trabajador aporta a toda la organización dentro de un periodo de tiempo, para lo cual manifiesta una conducta favorable hacia la empresa desarrollando sus actividades de manera eficiente.

Para Cuesta (2017) corresponde al comportamiento de cada trabajador, que contribuye a finalizar alguna meta y lograr el propósito de la institución, siendo el pilar fundamental en cualquier institución el de contar con trabajadores que desarrollen sus labores de manera eficiente.

Lewis (2017) indica que la evidencia más clara de que los empleados que esperaban recibir una recompensa material por un desempeño excepcional obtienen calificaciones más altas de desempeño.

Algunas entidades públicas bajo este régimen laboral realizan evaluaciones de desempeño y desarrollan procesos anuales que contribuyen a definir las capacitaciones que su personal requiere, así como metodologías para evaluar a los servidores en todos los niveles. (SERVIR, 2019)

Cuesta (2017) manifiesta que la evaluación del desempeño laboral tiene los siguientes beneficios importantes para cualquier institución: (i) ayuda en la implementación de políticas nuevas de compensación, (ii) asimismo, permite optimizar el desempeño laboral de las funciones en particular, (iii) de igual manera, permite reforzar en la toma de decisiones, (iv) permite llegar a conocer si se da la de capacitar nuevamente o que se realice con mayor frecuencia, (v) también detecta errores, así como corregirlos, en el diseño de puestos, (vi) ayuda a detectar problemas personales que afecten al desempeño del trabajador, (vii) mejora las



relaciones humanas entre superior y subordinado, (viii) ayuda al colaborador a auto perfeccionarse en sus actividades, (ix) estimula la productividad en la institución.

Es esencial que una organización retenga a los empleados más valiosos y experimentados, en este caso, la retención de empleados se refiere a un método en el que los empleados están motivados para permanecer más tiempo trabajando en una organización, o durante un período específico de ejecución de un proyecto. (Kolbadinejad, Farideh, & Haji, 2019)

La retención de empleados hábiles e innovadores debe ser la máxima prioridad para todas las organizaciones y las buenas estrategias de retención deben estar destinadas a retener empleados altamente innovadores y talentosos. La motivación y el flujo libre de las comunicaciones producen el mejor compromiso cultural que finalmente logrará el plan organizativo. (Muhammad, *et al*, 2017)

Las determinantes del desempeño laboral se establece en las personas orientadas al desempeño solo estarían satisfechas con las evaluaciones del desempeño en las que recibieran comentarios positivos porque los comentarios negativos los harían quedar mal. (Cleveland, Huebner, & Agbeke, 2019)

Pero los investigadores pensaron que el aprendizaje de los empleados orientados a objetivos estaría satisfecho con una evaluación en la que recibieran comentarios negativos porque estas personas lo verían como una oportunidad de aprendizaje. (Abdulai & Kanko, 2019)

Silva (2018) ha indicado que los determinantes del desempeño laboral son tal como se muestra a continuación: (i) Desempeño es igual a la habilidad multiplicada por la motivación (esfuerzo), (ii) motivación viene a ser igual a la aptitud multiplicada por la capacitación y por los recursos, y (iii) motivación es igual al deseo multiplicado por el compromiso.

En relación a las fórmulas, el desempeño es un producto de la habilidad que se multiplica con la motivación, asimismo, la habilidad viene a ser producto de la aptitud que se multiplica con la capacitación y los recursos, y la motivación, que se multiplica el deseo con el compromiso. En este sentido, lo que básicamente sugiere dichas multiplicaciones, es que cada uno de los elementos que se ha considerado

son esenciales para lograr un alto nivel de desempeño, mismos que se describe a continuación:

Aptitud, referida a la habilidad y destreza que el trabajador tiene y aporta en sus labores, en las cuales se tiene que incluir las capacitaciones físicas y mentales, considerando la capacitación como un componente importante que va separado de las habilidades del trabajador.

Habilidad, que se encuentra enfocada en la habilidad que se tiene para lograr un nivel alto de desempeño haciendo uso adecuado de los recursos con los que cuenta.

Motivación, que representa el deseo y compromiso del trabajador, y con lo cual se conoce parte importante del desempeño y el esfuerzo que se está realizando en el centro de labores.

Capacitación, que representa la necesidad de seguir mejorando la aptitud de los trabajadores, y que influyen directamente en la motivación de los mismos.

Importancia de la evaluación del desempeño, para Chiavenato (2017) inicia con la implantación de metas, siendo estas mismas las que determinan los resultados que los trabajadores convendrían cumplir, son los puntos que hacen posible realizar la evaluación de la planificación, el reconocimiento de la labor, los incentivos y las mejoras.

Toda institución necesita evaluar los resultados que están generando los colaboradores con la finalidad de instituir planes de control que hagan mejorar cada vez más los resultados; el desempeño laboral óptimo se ostenta no solo cuando este es controlado, sino también cuando existe un proceso de retroalimentación con el colaborador que le hace posible identificar y reconocer sus puntos de mejora (Chiavenato, 2017). Es decir, el propósito es optimizar el crecimiento integral del individuo a través de diferentes planes de acción con el jefe inmediato, con la única finalidad de pulir el perfil de cada uno de sus colaboradores y lograr orientar su plan de carrera, además se considera de gran relevancia evaluar el rendimiento de los trabajadores es considerado como un elemento primordial para las organizaciones, ya que contribuye a efectuar estrategias y mejorar la eficacia, este proceso

comprende algunos puntos importantes tales como las capacidades laborales de los puestos, la misión, visión y la cultura organizacional.

Debido a la creciente demanda en el mercado laboral como resultado de varias oportunidades laborales, las buenas estrategias de retención de empleados son vitales para lograr el éxito y el desempeño organizacional, si se consideran empleados calificados e innovadores que abandonan una organización, posteriormente tendrán efectos negativos en la supervivencia de la organización (Pujotomo, Budi, & Arasyandi, 2019).

Los empleados normalmente abandonan sus trabajos cuando se sienten insatisfechos y desmotivados por su supervisor y / u otros factores desmotivadores como el bajo salario, la asignación anual de vacaciones, la licencia por maternidad, recompensas e incentivos, remuneración, política, mala comunicación entre los empleados, falta de respeto a los empleados por parte del supervisor y la gerencia, lo que socava la cultura organizacional por parte del supervisor, la capacitación y otros (Tummers, 2016). Que afecta en la pérdida de memoria corporativa, fractura de la relación cliente-empleado y, lo que es más importante, la posición moral de la organización se ve perjudicada. (Hassan & Hatmaker, 2016)

Grateron (2016) hace referencia que la evaluación de desempeño no se trata de un objetivo en sí, más bien debe considerarse como un medio, un instrumento que contribuya a optimizar aquellos resultados que pertenecen al capital humano de la organización. El propósito principal de la evaluación del desempeño es definir la valoración del trabajo desarrollado por los colaboradores en la institución, asimismo, permite la identificación del nivel de competencia de la organización. (Peterson, Luthans, & Avolio, 2017)

Grateron (2016) indica que, para conseguir dicho objetivo, la evaluación procura obtener diferentes objetivos intermedios, siendo los siguientes:

Capacidad de la persona para el puesto, consta del desarrollo de habilidades y el desarrollo de destrezas que forman parte de la persona para realizar ciertas actividades de acuerdo al área de trabajo, es decir, que la persona se desenvuelva dentro del área en donde desempeña cumpliendo con los objetivos establecidos y aportando a su vez al desarrollo continuo de la institución.

Retroalimentación, corresponde al número de opiniones que se ejercer dentro de un grupo de terminado, en donde se evalúa cada objetivo expuesto por actividades.

Promociones, se basa en el traslado de área de un trabajador, esto generado a partir de su desempeño brindado en el trabajo, evaluándose su rendimiento y el logro de sus objetivos expuesto desde de sus actividades laborales.

Estímulo del salario por un correcto desenvolvimiento en sus actividades, es importante que en toda institución se creen incentivos o reconocimientos para nuestros trabajadores, ya que tiene el propósito de fomentar vínculos directos entre la institución y el trabajador para un mejor rendimiento en sus actividades.

Optimiza las relaciones humanas tanto en directores como en subalternos, lo que se quiere lograr es fomentar una comunicación horizontal, en donde no resalte los cargos establecidos por la institución.

Crecimiento personal de los colaboradores, es de gran importancia para que las organizaciones brinden a sus colaboradores herramientas que permitan potencializar sus capacidades y habilidades.

Datos básicos para el estudio de recursos humanos, se encuentra comprendido por los conceptos fundamentales que conforman a la organización, del cual consta de la visión, misión y objetivos organizacionales.

Apreciación del potencial del crecimiento de los colaboradores, consta del reconocimiento que presenta la institución frente a sus colaboradores, resaltando las destrezas y habilidades del personal creando un ambiente positivo para el desarrollo de sus actividades.

Incitación para obtener una mejor productividad, es fundamental que toda institución genere espacios de interacción entre sus colaboradores junto a la institución, con la finalidad para lograr mejoras en el desempeño dentro de la institución y obtener mejores resultados para su productividad.

Comprensión de cada uno de los indicadores de rendimiento en la institución, para la evaluación del rendimiento, este se fundamenta mediante ciertos

indicadores que permitirán determinar la eficacia en cada actividad planteada en el trabajo, entre ello se tiene los indicadores de calidad e indicadores estratégicos.

Retroalimentación de información al individuo evaluado, de acuerdo al trabajo desempeñado de los colaboradores, se evaluará el alcance obtenido y a su vez la misma persona describe cuales son los momentos oportunos que ha obtenido en el desarrollo de la actividad y los aspectos negativos que se le han presentado, y como ha sobre sale ante aquello.

Espinoza (2017), indica que la evaluación de desempeño es un proceso evaluativo de gran utilidad para las instituciones, puesto que a través de ellas pueden conocer el desempeño de sus colaboradores. Sin embargo, los procesos de evaluación no siempre suelen ser buenas experiencias para los trabajadores y de igual manera para sus jefes. Pero, gracias las descripciones y características del puesto se logran determinar de acuerdo a los factores a evaluarse, se agrupan en tres factores de evaluaciones, detallándose de la manera siguiente:

**Conducta:** En este tipo de factor es evaluada la conducta de los colaboradores en la organización, para tal se usan algunos datos importantes como son las faltas, tardanzas y también las amonestaciones que posee el colaborador.

**Rendimiento:** El rendimiento logra evaluarse para llevar a cabo o realizar correctamente un cargo, haciendo uso de indicadores, ya sea de manera personal o grupal cómo se maneja en cada procesamiento.

**Competencias:** Es aquella capacidad la cual sirve para responder correctamente actividades o tareas, abarcando conocimiento, cualidades y destrezas de un sujeto.

Las dimensiones del desempeño laboral, propuesta por Chiavenato (2017) indica que algunas instituciones para lograr brindar una adecuada atención a cada uno de sus consumidores se necesita que se considere ciertos componente que se hallan relacionados e influyen de un modo directo en el desempeño de los colaboradores, considerando los siguientes: autoestima, trabajo en grupo, formación para los colaboradores, satisfacción laboral y autoestima.

Satisfacción del trabajo. Desde las perspectiva de Chiavenato (2017) planean que es un conjunto de emociones beneficiosas o no beneficiosas con las que un colaborador logra percibir en su centro de trabajo, las cuales son expresadas en establecidas cualidades laborales. Encontrándose relacionado con el ambiente del centro de trabajo y con las cuales forman el ambiente laboral: grupos de trabajo, control, organigrama, etc.

De acuerdo a dichos escritores la satisfacción laboral es una de las emociones tanto de dolor como de placer los cuales difieren en las ideas, propósitos e interacciones de las conductas: dichas conductas contribuyen a los administrativos a anunciar los efectos que pueden llegar a tener las actividades en lo que refiere la conducta futura.

La autoestima, según Chiavenato (2017) asevera acerca de la autoestima como otro de los componentes a tratar es un requerimiento para conseguir una situación nueva en una organización, como es el anhelo de ser identificado dentro del grupo de trabajo. Por lo tanto, la autoestima es de gran relevancia en ciertos colaboradores que brindan aquellas oportunidades a los individuos para evidencias sus cualidades. se considera uno de los componentes determinantes de gran significancia, para superar ciertos trastornos denigrantes, con lo que se trata de decir que la vulnerabilidad suele algunas veces ser afín con la superior ostentación de reales emociones, consecuentemente se necesita confiar en las mismas características y de esta manera lograr ser más flexibles ante circunstancias problemáticas.

El trabajo en equipo para Chiavenato (2017) hace mención que es de gran relevancia tener presente, las actividades realizadas por cada uno de los colaboradores puede optimizarlo si se llegase a tener un contacto más directo con los consumidores a los cuales se les brinda los servicios, o si estos logran pertenecer dentro de un equipo en el cual se logre evaluar la calidad de los mismos.

Dentro de una estructura suelen producirse anomalías y desarrollarse algunos procesamientos, como es la cohesión de los equipos, la similitud de cada uno de sus integrantes, el surgimiento relacionado al liderazgo, modelos de la comunicación, entre más, pese a que la comunicación que se lleva a cabo en un

equipo en una gran escala que descansan en los comportamientos de sus miembros, lo cual lleva a estimar que el contexto de los sujetos asigna situaciones que necesitan ser estimadas por un efectivo trabajo (Thomann, 2017).

Una vez que los colaboradores se congregan y logran satisfacer a un grupo de solicitudes produciendo una estructura que tiene una sistematización constante de interacciones, creando cierto origen a lo cual suele denominarse grupos de trabajo. (Viswesvaran & Schmidt, 2016)

Para Chiavenato (2017) considera que la formación del personal, suele ser aquella inducción individual, que de acuerdo a Chiavenato “se basa en un procesamiento efectuado por el departamento de los recursos humanos con la objetividad de que los colaboradores desempeñen un rol mayormente eficiente”

Aquellos programas de capacitación originan efectos beneficios en un 80% de los temas, para ello, la finalidad de aquella se basa en suministrar informaciones y contenidos específicos según los puestos o promoviendo la imitación de los modeladores. (Welbourne & Diane, 2017)

Los programas formales de preparación logran cubrir regularmente los requerimientos verdaderos de los cargos, los reclamos suelen darse, ya que, explícitamente casi a nivel mundial en la entidad suele sentir que es necesario que les brinden capacitaciones y suele desconocer los procesamientos para poder lograrlo. (Wright, Shahidul, & Rob, 2016)

Según Borman y Motowildo (1993), citado en Espinoza (2017) manifiestan que existen dos etapas en el desempeño laboral a evaluar y estas son:

Desempeño de tarea: el cual hace referencia a los comportamientos de los colaboradores en relación a sus actividades y responsabilidades del trabajo, la cual se conforma por diversos componentes tales como:

Posesión de las sapiencias, cualidades y métodos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades, alineación para demás actividades o actualizaciones para algunos cambios en las solicitudes de las propias actividades, aplicación de las sapiencias, tareas y metodologías para lograr alcanzar cada uno de los propósitos institucionales.

Desempeño contextual: son aquellos comportamientos que la entidad no solicita de manera formal, puesto que son consideradas de gran relevancia para alcanzar el éxito caracterizándose por: mostrarse prudentes, es decir nunca suelen encontrarse dentro de las obligaciones del cargo, deliberadas refiriéndose a que el individuo es el que se encarga de decidir el nivel de su compromiso con la entidad mediante su comportamiento. Del mismo modo, los colaboradores pueden llegar a contribuir en el escenario de las actividades de la siguiente manera:

Optimizando las situaciones psicológicas de la entidad: al fomentar la ayuda, las buenas relaciones comunicativas, el nivel de la confianza, entre otros. Entre los colaboradores, o aquellos que cooperan para impedir o minimizar los problemas. Incrementando su propensión para aumentar el nivel de valoración de la entidad gracias a sus comportamientos aprobando circunstancias de trabajo.

Características de medición, Acosta (2018) explica que debemos tomar en cuenta algunos puntos importantes antes de la medición del desempeño laboral de los trabajadores. No obstante, debemos entender que cada organización es diferente y estas deben de identificar los factores del desempeño laboral que resultan ser indispensables para cumplir sus metas organizacionales o institucionales. A continuación, presentamos algunos a tomar en cuenta:

Logros: son evidencias de los resultados específicos, ellos están reflejados en datos estadísticos que muestran el logro, avance o retroceso de los objetivos. Que están vinculados a conductas y actitudes hacia el cumplimiento de metas.

Administración de tareas: es la capacidad que tienen los colaboradores para realizar las funciones, actividades o tareas a realizar de manera correcta.

Habilidades comunicacionales: son la habilidad para transmitir y entender el significado de los mensajes de manera correcta, ella tiene que ver con la capacidad de interpretar, generar y transmitir los coditos lingüísticos sin errores.

Actitud cooperativa: se manifiesta a través de las aptitudes de los colaboradores para estimular lo que es el trabajo grupal, la cooperación y la solidaridad en el fuerza del trabajo con el otro. Además, sirve para generar los intercambios de pensamientos y las creaciones de las relaciones tenaces con superiores, pares o subordinados.



Aceptación de responsabilidades: ¿los colaboradores tienen en claro sus fortalezas? ¿Cuentan con la autoridad y los materiales apropiados para poder encomendar actividades? Considerándose primordial para lograr promover el liderazgo.

Mejoramiento continuo: Aquellos colaboradores proactivos se consideran ser muy buenos para las organizaciones. Siendo un conveniente indicador, una cualidad enfocada sobre las búsquedas optimas maneras de realizar los trabajos.

Por lo tanto, para lograr medir el desempeño laboral se encuentra enfocada en lograr reconocer los departamentos en los que el trabajador necesita capacitaciones (Synovia y Jodine, 2017). Para Chiavenato (2017) existen una serie de criterios para la evaluación desempeño de los trabajadores tales como:

**Tabla 1**

*Factores de evaluación usados para evaluar el desempeño laboral*

<b>Habilidades/capacidades</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Metas y logros</b>
Puntualidad en el trabajo	Cordialidad en las relaciones humanas	Eficiente atención al cliente
Constancia	Cooperación entre compañeros	Satisfacción del usuario/cliente
Conocimiento del cargo desempeñado	Buen desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo adecuado
Satisfacción con el trabajo	Creatividad laboral	Costos reducidos
Honestidad del trabajador	Desarrollo del liderazgo	Rapidez en las soluciones
Conocimiento del sector donde se desempeña la entidad	Espíritu del equipo de trabajo	Calidad de trabajo desarrollado
Presentación Personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad laboral	Ausencia de accidentes
Capacidad de trabajo	Iniciativa y actitud	Mantenimiento del equipo
Comprensión de problemas	Personalidad	Atención en los tiempos estipulados
Facilidad de aprendizaje	Sociabilidad	Enfoque de los resultados

*Fuente: Chiavenato (2017).*

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

Enfoque:

El enfoque cuantitativo, de acuerdo a Hernández, et al (2014), usa la recolección de datos con el propósito de probar hipótesis, tendiendo como base una medición numérica, así como el análisis estadístico. Para la presente investigación, se ha recolectado la información y se ha presentado en tablas y figuras estadísticas como resultado de un estudio de enfoque cuantitativo.

Nivel de investigación

Descriptiva

Hernández, et al (2014) indica que la finalidad de este tipo de la investigación descriptiva, es describir qué características presentan las personas que forman parte de la población de estudio. En este caso, fue descriptiva debido ya que su propósito ha sido dar a conocer las propiedades encontradas en referencia a las variables que se estudió para conocer con profundidad el estado actual mediante los resultados del desempeño laboral en tiempos de cambio debido a la pandemia por el Covid-19.

Propositiva

Para Hernández, et al (2014) indican que la investigación es de tipo propositiva determina estrategias de soluciones ante una realidad, en relación a la problemática identificada en la investigación con la finalidad de que esta sea solucionada.

En este caso, al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos en relación al desempeño laboral desde una nueva forma de trabajo debido a la pandemia se ha podido dar alternativas de solución dentro de un contexto específico para el servidor público del CGT de Chiclayo.

## Diseño de investigación

No experimental: Hernández, et al (2014) explica que, en este caso, la información se observa tal como se desarrolla en un contexto específico donde se realiza el estudio, esto quiere decir, que las variables no son manipuladas. Además, es de corte transversal, ya que la información ha sido obtenida una sola vez en un momento determinado.

Ox → M → P

Ox: Desempeño laboral.

M: Muestra.

P: Propuesta.

### 3.2. Variables y operacionalización

#### **Variable:**

Desempeño laboral.

#### **Dimensiones:**

Satisfacción del trabajo

Autoestima

Trabajo en equipo

Formación del personal

Metas y logros

### 3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

Hernández, et al (2014), explican que la población viene a ser un conjunto donde se encuentran los casos que coinciden con especificaciones explícitas, es decir, que tienen características similares.

La población de la investigación estuvo conformada por 125 servidores públicos nombrado del CGT de Chiclayo.

Hernández, et al (2014), indican que la muestra está conformada por un subgrupo de la población de la cual se recolectan los datos que se necesitan para realizar el estudio (p. 170).

La muestra se determinó a través de la fórmula para una población finita teniendo como base a los 125 servidores públicos nombrado del CGT de Chiclayo.

La fórmula utilizada fue la siguiente:

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

N = Tamaño de la población (125)

$Z_{\mu}^2$  = Nivel de confianza (95%)

p\*q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno. (50%)

E = Margen de error (5%)

n = Tamaño que se calcula de la muestra.

$$n = \frac{1,96^2 * 125 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(125 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 94$$

La muestra que se ha calculado encuestar es de 94 trabajadores, en este caso, servidores públicos nombrados del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo para lo que se ha considerado los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Criterios inclusión:

Trabajadores del CGT de Chiclayo que se encuentren en actividad.

Trabajadores nombrados.

Criterios de exclusión:

Trabajadores que no están laborando por ser consideradas vulnerables debido a la pandemia.

Trabajadores contratados.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### Técnicas

##### La encuesta

Hernández, et ál (2014) asevera que, “las encuestas suelen fundamentarse por medio de cuestionario o conjuntos de interrogantes que se preparan con la finalidad de conseguir informaciones de ciertos individuos” (p.250).

La encuesta fue aplicada a los servidores públicos nombrados del CGT de Chiclayo mediante medios digitales como correo electrónico y WhatsApp como únicos medios de recolección de datos por el distanciamiento social establecido para combatir el Covid-19.

#### Instrumentos

##### El Cuestionario

Según Hernández, et ál (2014) menciona que, los cuestionarios consisten en grupos de ciertas interrogantes con relación a una o inclusive más respecto de una o más variables que se van a medir.

En la presente investigación se utilizó como instrumento el cuestionario dirigido a aquellos servidores públicos nombrados del CGT de Chiclayo con 16 preguntas donde se utilizó la escala de Likert, adecuadamente formuladas para recoger información necesaria debido a que la forma de aplicación del instrumento no requiere de un gran número de preguntas por la forma de aplicación, en este caso, los medios utilizados han sido a través de WhatsApp y correo electrónico.

### **3.5. Procedimientos**

La recolección de datos se realizó por medio de la aplicación del instrumento, con la finalidad de evaluar la variable del desempeño laboral. Fue aplicado por la investigadora para evaluar cada uno de los indicadores establecidos en el instrumento seleccionado y así obtener los resultados del desempeño a partir de los trabajadores, dicha actividad se ha realizado haciendo uso de dos medios: el aplicativo WhatsApp y a través del correo electrónico del servidor público del CGT de Chiclayo. Asimismo, se procedió a la tabulación de los datos para obtener los resultados a través de la estadística descriptiva.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Se utilizó el programa SPSS 25, de tal manera que se tabuló la información obtenida a través del instrumento aplicado a los servidores públicos nombrados del CGT de Chiclayo con el fin de obtener los resultados de la investigación. Dichos resultados fueron analizados y representados en tablas estadísticas para su respectiva interpretación.

### **3.7. Aspectos éticos**

De acuerdo a lo planteado por Castillo, Olivares y Gonzáles (2014), se ha tenido en cuenta para la presente investigación los siguientes aspectos éticos:

El Consentimiento Informado, puesto que los servidores públicos nombrados del CGT de Chiclayo, tuvo conocimiento sobre su participación en la investigación ya que se tiene la conformidad de los mismos.

La Confidencialidad, puesto que la identidad de los servidores públicos nombrado del CGT de Chiclayo fue protegida, ya que los instrumentos se aplicaron de manera anónima para brindar seguridad y protección al trabajador.

La Observación Participante, ya que, se intervino con prudencia por la ética profesional, asumiendo la responsabilidad de los resultados que se presentaron en la investigación durante el acopio de datos.

#### IV. RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados de la investigación obtenidos mediante el análisis de los datos recogidos mediante la aplicación de instrumentos tales como revisión documental y cuestionarios.

Respecto al análisis de las características del marco normativo que regula el desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.

**Tabla 2.**

*Análisis del marco normativo que regula el desempeño laboral del servidor*

<b>Marco normativo del desempeño laboral del servidor público</b>	<b>Análisis</b>
La evaluación de desempeño laboral es un proceso obligatorio que se debe realizar en forma permanente.	En este caso, la evaluación del desempeño no se realiza de manera frecuente tal como lo señala la normativa, lo cual implica que este no sea el esperado en algunos casos.
Se califica en forma periódica de acuerdo con los criterios y puntajes que se establezcan.	Los criterios de evaluación del desempeño deben ser establecidos por quienes dirigen la institución, por lo tanto, este trabajo requiere de criterios especializados a través de expertos.
La evaluación está a cargo del jefe inmediato de cada servidor público.	Es correcto que la evaluación del desempeño lo realice el jefe inmediato, pues es el responsable directo de los resultados que corresponden a cada área.
Ni la Ley de bases de la carrera administrativa ni su reglamento desarrollan los criterios y los puntajes que deben ser considerados en las evaluaciones de desempeño.	En la normativa que describe la evaluación del desempeño laboral no indica criterios de evaluación, sin embargo, es necesario que se definan criterios que se ajusten a la necesidad de cada entidad del estado para una evaluación efectiva del desempeño de los servidores públicos.
El año 2008, se aprueba las normas de capacitación y rendimiento para el sector público	Se ha verificado que la mayor parte de los trabajadores afirman que no se realizan capacitaciones frecuentes, por lo que no se da cumplimiento a la norma.
La Ley de bases de la carrera administrativa establece que la evaluación es uno de los elementos a tomar en cuenta en el proceso de promoción.	Los resultados que obtienen los trabajadores que son ascendidos y toman un cargo mayor o una jefatura debe basarse en el desempeño mostrado a través de resultados, sin embargo, muchas veces no se toma en cuenta este criterio por lo que se estaría afectado los resultados si el trabajador no cuenta con las competencias necesarias y el perfil que se requiere para el puesto de trabajo.
En los cargos políticos o de confianza, la Ley no prevé una evaluación de desempeño laboral.	En este caso no se prevé una evaluación del desempeño, sin embargo, si es necesario para medir los resultados obtenidos en el desempeño del cargo político o de confianza otorgado.
<b>Análisis general:</b>	
La ausencia de criterios uniformes para los procesos de evaluación de desempeño y la débil cultura de evaluación en la administración pública convirtieron a estos procesos en requisitos formales que no logran reflejar el rendimiento real de los servidores público.	

Respecto al objetivo de determinar los factores que determinan el desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.

**Tabla 3**

*Satisfacción del trabajo*

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Satisfacción con el trabajo	5	5.3%	14	14.9%	12	12.8%	63	67.0%	94	100%
Reuniones para atender las necesidades de los colaboradores	17	18.1%	66	70.2%	7	7.4%	4	4.3%	94	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla, se evidencia que el 67% está muy de acuerdo de sentirse satisfechos de trabajar en el centro de Gestión Tributaria de Chiclayo. Esto quiere decir, que los servidores públicos nombrados poseen un alto nivel de satisfacción en base al desempeño realizado en sus actividades laborales. Asimismo, se evidencia que el 70,2% indica que no realiza con frecuencia reuniones con los colaboradores, de acuerdo a los servidores públicos nombrados. Es decir, que no realiza reuniones con los colaboradores, lo cual perjudica en el desempeño del personal.

**Tabla 4**

*Autoestima*

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Oportunidades de desarrollo personal y profesional	11	11.7%	75	79.8%	2	2.1%	6	6.4%	94	100%
Reconocimiento e incentivo de logros	9	9.6%	61	64.9%	9	16.0%	15	16.0%	94	107%
Reconocido como una pieza importante en los procesos de trabajo	12	12.8%	9	9.6%	12	12.8%	61	64.9%	94	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla, se evidencia que el 79,8% indica que no se establece actividades de desarrollo para el personal, lo cual afecta en el desempeño de los colaboradores, puesto a que no se les brinda las herramientas necesarias para potencializar sus habilidades. También se indica que el 64,9% no ha recibido ningún incentivo o



reconocimiento por su labor realizada. Por otra parte, el 64,9% se considera una pieza importante para el desarrollo de los procesos de trabajo, lo que implica que el personal posea un buen nivel de compromiso.

**Tabla 5**

*Trabajo en equipo*

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Apoyo en la resolución de problemas	3	3.2%	6	6.4%	19	20.2%	66	70.2%	94	100%
Se fomenta el trabajo en equipo	0	0.0%	3	3.2%	13	13.8%	78	83.0%	94	100%
Opiniones de los colaboradores ante cambios	13	13.8%	68	72.3%	6	6.4%	7	7.4%	94	100%
Comunicación entre compañeros cordial	0	0.0%	3	3.2%	12	12.8%	79	84.0%	94	100%
Comunicación entre jefe directo y trabajador adecuada	0	0.0%	2	2.1%	14	14.9%	78	83.0%	94	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla, se evidencia que el 70,2% ayudan a sus compañeros en caso de problema que se pueda presentar el CGT. Asimismo, se evidencia que el 83% están muy de acuerdo en que se fomenta el trabajo en equipo, lo que implica que existe un buen nivel de relaciones interpersonales entre el personal. Se tiene que el 72,3% están en desacuerdo sobre que se solicita opiniones al personal para realizar algún tipo de cambio que pueda afectar las actividades, lo que indica que no se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores, generando inconformidad y malestar. En el resultado, también se evidencia que el 84% de trabajadores mantiene una comunicación cordial por las buenas relaciones de trabajo, al igual que el 83% que mantiene una buena comunicación con su jefe directo.

**Tabla 6***Formación del personal*

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Se da a conocer los resultados del área de trabajo	11	11.7%	48	51.1%	6	6.4%	29	30.9%	94	100%
Se da a conocer los objetivos organizacionales	0	0.0%	3	3.2%	11	11.7%	80	85.1%	94	100%
Se capacita de manera frecuente	71	75.5%	16	17.0%	3	3.2%	4	4.3%	94	100%

En el resultado se evidencia que el 51,1% están en desacuerdo, debido a que el CGT de Chiclayo no da a conocer los resultados de trabajo por área de manera frecuente. Esto indica que el personal desconoce los resultados generados ante su trabajo realizado, lo cual afecta en el desempeño laboral, generando ciertos problemas que perjudique al desarrollo de la entidad. También se indica que el 85,1% está muy de acuerdo que se da a conocer los objetivos institucionales. Es decir, que si se fomenta el conocimiento sobre los objetivos institucionales, lo cual genera un mayor compromiso entre el personal frente a la entidad. Se tiene que el 75,5% se encuentran en muy desacuerdo que no capacita de manera frecuente al personal en el desarrollo de sus actividades laborales.

**Tabla 7***Metas y logros*

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Trabajo organizado para cumplir con las metas.	76	80.9%	18	19.1%	0	0.0%	0	0.0%	94	100%
Condiciones laborales que permiten el cumplimiento de los objetivos y metas.	77	81.9%	6	6.4%	11	11.7%	0	0.0%	94	100%
Cumplimiento de trabajo asignado, de acuerdo a objetivos y metas.	26	27.7%	62	66.0%	6	6.4%	0	0.0%	94	100%

En el resultado se muestra que el 80,9% está muy desacuerdo con respecto a la cantidad de trabajo asignada en el CGT de Chiclayo, ya que existe una mala

organización en la entidad. En este caso, presenta una mala organización en base a la cantidad de tareas laborales asignadas para el personal, lo cual implica que los colaboradores no lleguen a cumplir de manera eficiente las metas planteadas cada mes.

Otro resultado resaltante evidencia que el 81,9% se encuentran muy en desacuerdo con que se establece condiciones laborales ante el cumplimiento de los objetivos y metas. Es decir, que no presenta las condiciones laborales para favorecer el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en cada área de trabajo. Finalmente muestra que el 66% está en desacuerdo que la cantidad de trabajo asignada está de acuerdo a los objetivos y metas asignadas. Es decir, que el personal de cierta forma no cumple con las tareas asignadas por la entidad, razón por la cual el cumplimiento de los objetivos y metas no se realiza al 100%.

Respecto al objetivo de dar los lineamientos para el diseño de una propuesta de mejora del desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, esta se plasma en la tabla ocho.

**Tabla 8**

*Propuesta de mejora del desempeño del servidor público*

<b>Dimensión</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Métrica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Satisfacción del trabajo</b>	Fomentar el equilibrio laboral y generar autonomía en los servidores públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer reuniones semanales para la evaluación de sus objetivos.</li> <li>- Determinar un líder en cada equipo de trabajo, generando autonomía en el servidor.</li> </ul>	Nivel de eficiencia laboral.	Dirección y Administración	Diaria	S/ 0.00
<b>Autoestima</b>	Promover la participación activa de los servidores públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucrar a los trabajadores en el proceso de planificación.</li> <li>- Reforzar los desafíos laborales en el servidor público.</li> <li>- Crear incentivos con diferentes menciones, diplomas, un plus económico, entre otros incentivos.</li> </ul>	Nivel de participación en el personal. N° de incentivos al personal-	Dirección y Administración	Diaria	S/ 1000.00
<b>Trabajo en equipo</b>	Establecer una cultura organizacional en base al desarrollo institucional por parte de los servidores públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar espacios de diálogo entre los servidores públicos y sus jefes.</li> <li>- Monitorear el trabajo interno.</li> <li>- Desarrollar el feedback o la retroalimentación en las actividades laborales.</li> </ul>	Nivel de comunicación.	Dirección y Administración	Semanal	S/ 1000.00
<b>Formación del personal</b>	Diseñar un plan de capacitación y desarrollo de competencias para los servidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar conocimiento al trabajador sobre los objetivos de la entidad.</li> <li>- Establecer un programa capacitaciones en base a las habilidades blandas.</li> <li>- Realizar capacitación en función al coaching grupal.</li> </ul>	N° de capacitaciones en el año. Nivel de desempeño en el personal.	Dirección y Administración	Semestral	S/ 1200.00
<b>Metas y logros</b>	Establecer un plan de mejores condiciones de trabajo, en base a los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un cronograma sobre las tareas laborales en base a sus objetivos.</li> <li>- Determinar un plan de medidas prácticas de trabajo.</li> <li>- Implementar herramientas de trabajo.</li> </ul>	Nivel de logro en base a los objetivos organizacionales	Dirección y Administración	Semestral	S/ 1500.00
<b>Presupuesto total</b>						<b>S/ 4,700.00</b>

## **V. DISCUSIÓN**

Luego de haber obtenido los resultados de la investigación a partir de la muestra de estudio, es decir, de los trabajadores del Centro de Gestión Tributaria (CGT) de Chiclayo se ha podido determinar el nivel de desempeño laboral del servidor público, de lo cual se conoce que existen deficiencias en cuanto a la satisfacción del trabajo, el autoestima, el trabajo en equipo, la formación del personal, y las metas y logros, en unos en mayor o menor medida que otros, situación por lo cual se realiza algunas estrategias y acciones como alternativas de solución ante la problemática identificada. En este sentido, la discusión de los resultados inicia de la siguiente manera:

Al analizar las características del marco normativo que regula el desempeño laboral del servidor público del CGT de Chiclayo, de lo cual se conoció que la evaluación del desempeño es un proceso obligatorio y que debe realizarse de forma periódica definiendo criterios y puntajes, mismo que se sugiere sea realizado por el jefe inmediato, además, esta debe ser reforzada por capacitaciones frecuentes. Por otra parte, se conoció que los cargos políticos o de confianza no participan de la evaluación del desempeño según lo establecido en la normativa. De ello, se evidencia que la ausencia de criterios uniformes para los procesos de evaluación de desempeño y la débil cultura de evaluación en la administración pública convirtió a estos procesos en requisitos formales que no logran reflejar el rendimiento real de los servidores público.

Al respecto, en el estudio realizado por Villagómez (2015) tuvo como resultado que la evaluación del desempeño posee un valor para el trabajador, mismo que se considera dentro de las normativas que rigen dicho aspecto, tales como el desarrollo de los trabajadores a través de la capacitación, misma que debe ser frecuente, además, de ser necesario reforzar el proceso de evaluación del desempeño, sobre todo si se trata de una entidad estatal donde se tiene que poner una mayor atención a los resultados que se quiere obtener a través de un buen desempeño mostrado por los trabajadores.

Al igual que el resultado de la normativa, donde precisa el desarrollo de las capacitaciones, teniendo que ser estas frecuentes, el autor Villagómez también resalta dicho factor, así como la mejora del proceso de evaluación del desempeño.

En este sentido, se trata de uno de los trabajos de investigación que se relacionan a dicho resultado.

Por otra parte, la teoría menciona la importancia de la capacitación en las entidades públicas, tal es el caso de SERVIR (2019) quien indica que algunas entidades públicas bajo el régimen laboral realizan evaluaciones de desempeño y desarrollan procesos anuales que contribuyen a definir las capacitaciones que su personal requiere, así como metodologías para evaluar a los servidores en todos los niveles. De este modo, Chiavenato (2017) asevera que la evaluación del desempeño inicia con la implantación de objetivos y metas, siendo estas mismas las que determinan los resultados para lo cual la formación del trabajador representa un factor importante para lograr. En este caso, el aporte teórico indica que la evaluación del desempeño permitirá conocer aspectos fundamentales para obtener los resultados que se necesitan a partir de las mejoras que se realice de las deficiencias identificadas como el reconocimiento, la capacitación, los procesos de trabajo, entre otros.

Con respecto a los factores que determinan el desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, se indica que en función a la dimensión de satisfacción del trabajo existe un 67% de los colaboradores que se sienten satisfechos en laborar en dicha entidad, sin embargo el 70,2% de los colaboradores que señalan que el CGT de Chiclayo no realiza reuniones frecuentes con el personal; de acuerdo a la dimensión de la autoestima, se estima que el 79,8% de los colaboradores indican no se ofrece oportunidades laborales a favor del desarrollo profesional y personal del trabajador, además que el 64,9% de los colaboradores se encuentra en desacuerdo sobre la afirmación de que se establece reconocimiento o incentivo con el personal; de acuerdo a la dimensión de trabajo en equipo, se indica que el 70,2% de los colaboradores indican que se apoyan entre sí en caso de alguna situación de problema que pueda atravesar el CGT de Chiclayo. Se conoce que la satisfacción con el trabajo, las reuniones frecuentes con los trabajadores, es bueno para la mayor parte, sin embargo, se ubica una mayor deficiencia en las oportunidades de desarrollo profesional, ya que estas no se dan para todos los trabajadores.

Asimismo, el 72.3% indican que no se establecen opiniones al personal, del cual no se genera una participación activa con sus trabajadores; de acuerdo a su dimensión de formación del personal, se indica que el 51,1% de los colaboradores están en desacuerdo en base a que el CGT de Chiclayo no da a conocer los resultados de las actividades laborales, además que el 75% de los trabajadores señalan que no capacita al personal. Sobre la dimensión de metas y logros el 80,9% de los colaboradores señala que el CGT de Chiclayo no presenta una buena organización, al igual que el 81,9% que se encuentra en desacuerdo sobre las condiciones laborales que presenta el CGT de Chiclayo para lograr el cumplimiento de objetivos y metas. En general, en el CGT de Chiclayo no realiza reuniones frecuentes con los colaboradores, lo que implica ciertas complicaciones en el desempeño laboral del personal, además que la organización no realiza reconocimientos en el personal, generando cierta disconformidad con la entidad afectando el compromiso del trabajador. Así mismo, no se genera una participación activa con el personal, pese a la buena comunicación que presenta. Del mismo modo, el CGT de Chiclayo no capacita al personal, impidiendo el desarrollo profesional y personal de los trabajadores. Otro resultado importante, indica que las metas y logros presentan deficiencias debido a que no se cumplen conforme se ha planteado en la institución estudiada.

Uno de los resultados que se asemeja a los resultados obtenidos sobre los factores del desempeño es el realizado por Gruezo (2017) donde en algunos de sus resultados importantes indica que el desempeño laboral se ve afectado debido a factores como la falta de oportunidades de desarrollo, así como de incentivos por los logros obtenidos, además de presentar una descoordinación en algunas áreas de trabajo que impiden el logro de objetivos y metas. Por dichos resultados, es que el estudio de Gruezo se relaciona a la investigación, en la cual muestra algunos puntos similares en sus resultados tales como las oportunidades de desarrollo y las deficiencias en el cumplimiento de objetivos y metas.

Asimismo, los resultados se relaciona con la teoría Chiavenato (2017), quién establece cuales son los factores que determinan el desempeño laboral, teniendo en cuenta que dichos factores influyen de manera directa en el rendimiento laboral de los colaboradores, entre ello se tiene la satisfacción laboral, el autoestima, el

trabajo en equipo, la formación del personal y las metas. Al respecto, Grateron (2016) hace referencia a que dicha evaluación de desempeño no se trata de un objetivo en sí, más bien debe considerarse como un medio, un instrumento que contribuya a optimizar aquellos resultados que pertenecen al capital humano de la organización. A lo mencionado por los autores, la evaluación del desempeño siempre debe contribuir al desarrollo de la organización, esto debido a que se tiene que lograr un resultado en el rendimiento de los trabajadores en favor del mismo colaborador y la organización en general.

Con respecto a diseñar la propuesta de mejora del desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, de acuerdo a la problemática que atraviesa dicha organización, se tomó en cuenta estrategias que parten de los resultados, así como de las dimensiones que se han considerado en la variable de la evaluación del desempeño laboral, de esta manera se ha podido establecer algunas acciones que permitirían lograr mejoras en cada dimensión, por lo tanto, se vería reflejado en el desempeño de los trabajadores de la institución que se ha estudiado. De esta manera, las estrategias que se ha considerado han sido las siguientes:

La elaboración de la propuesta se desarrolla por medio de cinco estrategias; como primera estrategia se tiene: Fomentar el equilibrio laboral y generar autonomía en los servidores públicos, del cual se encuentra compuesto por acciones estrategias en base a establecer reuniones semanales con el personal para la evaluación del desempeño, de esta manera conocer los aciertos y desaciertos del personal al momento de laboral.

Como segunda estrategia se tiene: Promover la participación activa de los servidores públicos, siendo este un factor importante para el involucramiento del personal en la planificación de procesos dentro de la organización, además de crear incentivos o reconocimiento al personal, de esta forma crear un buen ambiente laboral y un buen nivel de autoestima con los trabajadores.

Como tercera estrategia se tiene: Establecer una cultura organizacional en base al desarrollo institucional por parte de los servidores públicos, del cual se basa en fomentar una mejor comunicación entre el personal incentivando el trabajo en



equipo, además desarrollar el feedback o la retroalimentación con el personal, y de esta forma evaluar el trabajo realizado en cada área laboral.

Como cuarta estrategia se tiene: Diseñar un plan de capacitación y desarrollo de competencias para los servidores, del cual se base en desarrollar programas de capacitación con el personal, potencializando sus capacidades y habilidades a favor de un progreso personal y profesional de los servidores públicos. Por último, se tiene como quinta estrategia a: Establecer un plan de mejores condiciones de trabajo, en base a los objetivos de la organización, del cual se desarrolla en función a crear un cronograma de tareas o actividades laborales en relación a sus objetivos, del cual se evaluará si cada equipo de trabajo ha cumplido con las indicaciones establecidas por dicho cronograma.

Por lo tanto, el diseño de esta propuesta tiene como finalidad mejorar el nivel de desempeño laboral en los servidores del CGT de Chiclayo, del cual cada actividad se relaciona a mejorar las condiciones de trabajo ante el personal y generar un buen nivel de satisfacción, de esta forma los trabajadores del CGT de Chiclayo se comprometan con el desarrollo de dicha entidad, logrando cada objetivo establecido por la organización.

Estos resultados se asemejan a Vilca (2018), en su estudio sobre plantear una propuesta de estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral en el área de limpieza pública de una Municipalidad Provincial, del cual se crearon acciones estratégicas para mejorar el rendimiento laboral del personal del área de limpieza, en donde se establecieron mejores condiciones de trabajo en relación a ambiente laboral como en el desarrollo del personal en sus habilidades. Del mismo modo, Carhuachín (2018) mostró a través de los resultados que la propuesta de gestión por competencias que se ha aplicado en la municipalidad ha tenido resultados favorables en el desempeño de los trabajadores, concluyendo que la evaluación del desempeño requiere que se realice de manera periódica con la finalidad de continuar mejorando los resultados y las competencias de los trabajadores, con perfiles que se adecuen a los puestos de trabajo sumado a una adecuada formación profesional.

Esto se relaciona con la teoría de Cuesta (2017), quién indica que para la evaluación del desempeño laboral, este debe estar sujeta bajo acciones estratégicas que permitan determinar su desarrollo, del cual se considera implementar nuevas políticas normativas en base al desempeño laboral, la cual se fundamente en el desarrollo del personal en favor de la organización. Asimismo, Espinoza (2017) indica que la evaluación de desempeño es un proceso evaluativo, el cual se considera de gran utilidad para las instituciones, puesto que a través de ellas pueden conocer el desempeño de sus colaboradores. Asimismo, manifiesta que dichos procesos de evaluación no siempre suelen ser buenas experiencias para los trabajadores y de igual manera para sus jefes. Sin embargo, gracias las descripciones y características del puesto se logran determinar de acuerdo a los factores a evaluarse

## **VI. CONCLUSIONES**

1. Las características del marco normativo que regula el desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, son: es un proceso obligatorio, debe realizarse de forma periódica definiendo criterios y puntajes, debe ser realizado por el jefe inmediato, debe ser reforzada por capacitaciones frecuentes, y los cargos políticos o de confianza no participan de la evaluación del desempeño.
2. Se determinó que los factores que se relaciona con el desempeño laboral del servidor público, fueron la satisfacción del personal, la autoestima, trabajo en equipo, formación del personal, metas y logros. El CGT de Chiclayo presenta un nivel regular en su satisfacción laboral, además no presenta un buen nivel de participación dentro de la organización, generando un bajo nivel de autoestima. Del mismo modo, el CGT de Chiclayo no brinda capacitaciones a sus trabajadores, lo que impide el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.
3. Se estableció una propuesta de mejora del desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, del cual se fundamentó en crear mejores condiciones de trabajo que permitan incrementar el nivel de desempeño laboral en el personal, de esta manera establecer una mejor relación entre la entidad y sus trabajadores que repercuta al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se recomienda considerar los resultados obtenidos en la investigación, de tal manera que se pueda realizar las acciones necesarias respecto a las capacitaciones, mismas que deben ser más frecuentes para favorecer el desempeño laboral del servidor público del CGT de Chiclayo.

Se recomienda que el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, tome en cuenta los factores que implican al desempeño laboral del servidor público, para que de esta forma al realizar una nueva evaluación del desempeño laboral de los trabajadores permita hacer una retroalimentación de los resultados para establecer acciones de mejora sobre la satisfacción del personal, la autoestima, el trabajo en equipo, la formación del personal, y la mejora en las metas y logros.

Se recomienda que el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo considere cada estrategia aplicada en la propuesta de mejora en relación al desempeño laboral del servidor público, ya que estas se han realizado con la finalidad de que el trabajador pueda desarrollar su potencial y generar un mayor valor para la institución a través de un nivel alto de desempeño laboral.

## **VIII. PROPUESTA**

### **Propuesta de mejora del desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.**

#### **Introducción:**

En el Centro de Gestión Tributaria (CGT) de Chiclayo se determinó ciertas complicaciones en el área de recursos humanos, en donde se estableció deficiencias con el personal, los principales problemas son: la falta de formación profesional, poco interés hacia los trabajadores, falta del compromiso, incumplimiento de las tarea, falta de motivación, ineficiencia en las operaciones, mal empleo de los recursos y materiales de trabajo, falta de cumplimiento en las metas y objetivos, incapacidad para realizar labores especializadas en los puestos, carencia de habilidades técnicas, falta de conocimientos, entre otros. Lo cual ha generado que el CGT de Chiclayo ocurra una deficiencia en el desempeño laboral.

Por lo tanto, se considera en establecer una propuesta de mejora en el desempeño laboral del servidor público del centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, del cual tiene como finalidad mejorar las condiciones de trabajo del trabajador que permitan incrementar el nivel de satisfacción y la autoestima con el personal. Así mismo, determinar mejores acciones estratégicas que desarrollen las capacidades del trabajador para un mejor rendimiento dentro de CGT de Chiclayo.

#### **Objetivos de la propuesta:**

- Incrementar el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.
- Mejorar las condiciones laborales para un mejor rendimiento laboral en el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.
- Fomentar espacios de participación para efectuar una mejor comunicación en el personal del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.

## Plan de acción:

### **Estrategia 1: Fomentar el equilibrio laboral y generar autonomía en los servidores públicos.**

El desarrollo de esta estrategia tiene como objetivo incrementar el nivel de satisfacción en el personal del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, de esta manera fomentar un mejor ambiente laboral que favorezca al desarrollo de actividades expuesta por la entidad.

#### **Actividades:**

Como primera actividad se tuvo, establecer reuniones semanales para la evaluación de sus objetivos, es importante que dentro del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se realicen reuniones frecuentes con el personal, de esta manera se evaluará el rendimiento del trabajador en relación a los objetivos planteados por la organización. Como segunda actividad se determinó plantear un líder por cada equipo de trabajo, de esta forma desarrollar la autonomía en el colaborador, fortaleciendo su liderazgo y compromiso con la empresa.

Los resultados esperados de la estrategia es incrementar el nivel de satisfacción del trabajador público, además de estimular el liderazgo en el personal, desarrollar su capacidad de autonomía para un mejor rendimiento laboral.

#### **Tabla 9.**

*Fomentar el equilibrio laboral y autonomía en el servidor público.*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Incrementar el nivel de satisfacción en el personal del Centro de Gestión Tributaria Chiclayo	- Establecer reuniones semanales para la evaluación de sus objetivos. - Determinar un líder en cada equipo de trabajo, generando autonomía en el servidor.	Computadora Papelería	s/.0.00

Fuente: Elaboración propia.

## **Estrategia 2: Promover la participación activa de los servidores públicos.**

El propósito de esta estrategia es mejorar el nivel de autoestima del personal del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, fomentando la participación del trabajador y su compromiso con la organización.

### **Actividades:**

Para el desarrollo de la estrategia se determinó ciertas actividades, la primera es involucrar a los trabajadores en el proceso de planificación, este consta que los colaboradores del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo participen en las acciones problemáticas expuesta por la organización, además que permite fortalecer su compromiso laboral. Como segunda actividad se tiene reforzar los desafíos laborales en el servidor público, esta actividad se lleva a cabo por medio de los jefes de cada área, en donde establecerán las metas laborales que debe lograr cada trabajador. Por último, como tercera actividad es crear incentivos con diferentes menciones, diplomas, un plus económico, entre otros incentivos, es importante estimular al colaborador con reconocimiento por su trabajo, de esta forma mantener una buena relación entre la entidad y el personal, estas menciones se enfocan en el desempeño de sus actividades como en su compromiso.

Los resultados esperados es incrementar el nivel de participación en los trabajadores, de esta manera incrementar el nivel de compromiso con el personal, del cual repercute a establecer un mejor desempeño laboral a favor del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.

### **Tabla 10.**

*Promover la participación activa de los servidores públicos.*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Mejorar el nivel de autoestima del personal del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, fomentando la participación del trabajador y su compromiso con la organización.	- Involucrar a los trabajadores en el proceso de planificación. - Reforzar los desafíos laborales en el servidor público. - Crear incentivos con diferentes menciones, diplomas, un plus económico, entre otros incentivos.	Computadora Materiales de escritorio Diplomas Reconocimientos	S/ 1000.00

Fuente: Elaboración propia.

### **Estrategia 3: Establecer una cultura organizacional en base al desarrollo institucional por parte de los servidores públicos.**

Esta estrategia tiene como finalidad mejorar las relaciones en el trabajo en equipo, así mismo fomentar una comunicación efectiva en todo el personal, lo cual favorezca en el rendimiento laboral del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.

#### **Actividades:**

Para el desarrollo de esta estrategia, se tiene como primera actividad generar espacios de diálogo entre los servidores públicos y sus jefes, es importante que dentro del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se establezca una comunicación efectiva entre el personal, debido que se reforzaran las relaciones interpersonales del trabajador. Como segunda actividad se tiene el monitoreo del trabajo interno, este se fundamenta en que el líder de cada equipo de trabajo tendrá la tarea de evaluar y fiscalizar el trabajo realizado por el personal, basándose en el cumplimiento de los objetivos planteados por cada actividad. Por último, como tercera actividad está en desarrollar el feedback o la retroalimentación en las actividades laborales, es importante conocer los aciertos y desaciertos obtenidos en las jornadas laborales, de esta forma mejorar frecuentemente el trabajo realizado por los servidores públicos.

Los resultados esperados por esta estrategia son, fortalecer las condiciones de trabajo en equipo, en donde la organización mejore sus relaciones con el personal, con la finalidad de generar mejores resultados en el logro de cada objetivo planteado por el Centro de Gestión Tributaria.

#### **Tabla 11.**

*Cultura organizacional de desarrollo institucional en el servidor público.*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
mejorar las relaciones en el trabajo en equipo, así mismo fomentar una comunicación efectiva en todo el personal	- Generar espacios de diálogo entre los servidores públicos y sus jefes. - Monitorear el trabajo interno. - Desarrollar el feedback o la retroalimentación en las actividades laborales.	Computadora Materiales de escritorio.	S/ 1000.00

Fuente: Elaboración propia.



#### **Estrategia 4: Diseñar un plan de capacitación y desarrollo de competencias para los servidores.**

Esta estrategia tiene como finalidad establecer mejores condiciones en la formación del personal del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, de esta forma desarrollar sus habilidades del trabajador en favor al desarrollo progresivo de la entidad.

##### **Actividades:**

Como primera actividad brindar conocimiento al trabajador sobre los objetivos de la entidad, es importante que los trabajadores conozcan los objetivos organizaciones de la empresa, de esta forma estimula el compromiso con la entidad en su progreso. Como segunda actividad, se tiene establecer un programa capacitaciones en base a las habilidades blandas, aquí el CGT de Chiclayo desarrollará un programa de capacitación en donde estará a cargo un coach especializado en temas sobre habilidades blandas, esta capacitación permitirá fortalecer las actitudes y capacidades el trabajador para un mejor desempeño laboral. Por último, como tercera actividad se tiene realiza capacitación en función al coaching grupal, esta capacitación se enfoca en el trabajo en equipo, del cual se brindarán las herramientas necesarias y los conocimientos fundamentales para que el trabajador pueda realizar un trabajo efectivo, cumplimiento cada meta establecida por la organización. Los resultados esperados, es que los servidores públicos del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, potencialicen sus habilidades, y a su vez se establezca un crecimiento no solo personal, sino también profesional, lo cual favorezca al progreso de la entidad a obtener mejores resultados.

##### **Tabla 12.**

*Plan de capacitación y desarrollo de competencias.*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Establecer mejores condiciones en la formación del personal del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.	- Brindar conocimiento al trabajador sobre los objetivos de la entidad. - Establecer un programa capacitaciones en base a las habilidades blandas. - Realiza capacitación en función al coaching grupal.	Computadora Materiales de escritorio Coach (agente especializado)	S/ 1200.00

Fuente: Elaboración propia.

**Estrategia 5: Establecer un plan de mejores condiciones de trabajo, en base a los objetivos de la organización.**

El objetivo de esta estrategia es incrementar el nivel de logro de las metas establecidas por el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, de cual favorece en mejorar las condiciones de trabajo para una mejor organización dentro de la entidad.

**Actividades:**

Como primera actividad se desarrolló un cronograma sobre las tareas laborales en base a sus objetivos, es importante que la empresa posee un adecuado esquema sobre las tareas laborales, de esta forma poder medir efectivamente el desempeño laboral de los trabajadores públicos. La segunda actividad se tiene determinar un plan de medidas prácticas de trabajo, es decir, detallar el desarrollo de cada actividad laboral, así como también establecer las funciones de cada área de trabajo, de esta forma optimizar la labor de cada trabajador en base a los objetivos planteados. Por último, la tercera actividad se tiene implementar herramientas de trabajo, es importante que dentro de Centro de Gestión Tributaria se establezca que tipo de materiales se necesite en cada área de trabajo, de esta manera facilitar las actividades de trabajo para un mejor desempeño laboral.

**Tabla 13.**

*Plan de mejores condiciones de trabajo.*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Incrementar el nivel de logro de las metas establecidas por el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo	- Crear un cronograma sobre las tareas laborales en base a sus objetivos. - Determinar un plan de medidas prácticas de trabajo. - Implementar herramientas de trabajo.	Computadora Materiales de escritorio Herramientas de trabajo	S/ 1500.00

Fuente: Elaboración propia.

## REFERENCIAS

- Abdulai, I., & Kanko, F. (2019). Evaluating Employee Retention Strategies on Job Performance. *Science Journal of Business and Management*, 67-73. Obtenido de [sciencepublishinggroup.com/journal/paperinfo?journalid=175&doi=10.11648/j.sjbm.20190703.12](https://www.sciencepublishinggroup.com/journal/paperinfo?journalid=175&doi=10.11648/j.sjbm.20190703.12)
- Alava Loor , M. Á., & Gómez Valverde , K. A. (2016). *Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección.* GUAYAQUIL, ECUADOR: UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL.
- Ameghino, G. (2019). *Sobrecarga laboral.* Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-sobrecarga-laboral-85637.aspx>
- Arenas, P., & Liévano, M. (2017). *La evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos en Colombia.* Colombia.
- Briones, M., Vera, R., & Peñafiel, J. (2018). *El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí.* Revista San Gregorio 2018, Ecuador.
- Carhuachín, F. (2018). *Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial De Otuzco – La Libertad, 2018.* Universidad Señor de Sipan, Pimentel. Obtenido de [http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5371/Carhuach%  
c3%adn%20lb%c3%a1%c3%b1ez%20Flor%20Nori.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5371/Carhuach%c3%adn%20lb%c3%a1%c3%b1ez%20Flor%20Nori.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castillo, C., Olivares, S., & Gonzáles, M. (2014). *Metodología de la Investigación.* Madrid: Grupo Editorial Patria.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del talento humano.* México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional.* Madrid: Mc Graw Hill.

- Cleveland, J., Huebner, A., & Agbeke, A. (2019). Lifespan Perspectives on Job Performance, Performance. *Work Across the Lifespan*, 291-231. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128127568000128>
- Coronado, M., & Sandoval, C. (2018). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la oficina de gestión administrativa, infraestructura y equipamiento de la Ugel San Ignacio 2016*. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/6025/Coronado%20N%c3%ba%c3%b1ez%20%26%20Sandoval%20del%20Campo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Díaz, J., & Gil, Z. (2016). *Desarrollo del personal y su contribución a la mejora de la satisfacción laboral en la gerencia de personal de la municipalidad provincial de trujillo en el año 2016*. Trujillo – Perú. Obtenido de Repositorio Universidad Privada Antenor Orrego.
- ESAN. (2019). *¿Qué evaluar en el desempeño de los empleados?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/02/que-evaluar-en-el-desempeno-de-los-empleados/>
- Espinoza, G. (2017). *Modelos de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa (tesis de grado)*. Universidad Mayor de San Marcos. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7066/Espinoza\\_vg.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7066/Espinoza_vg.pdf?sequence=1)
- Flores, C. (2018). *Competencia laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas. Período 2017*. Universidad César Vallejo, Lima.
- García, G., & Torres, J. (2017). *Actitud Ética y Desempeño Laboral del Servidor Público de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – 2016*. Universidad Peruana Los Andes, Huancayo.
- Grateron, J. (2016). *Evaluación del desempeño*. Madrid: Esic Editorial.

- Gruezo, X. (2017). *Análisis del desempeño laboral de la dirección de gestión de planificación y proyectos del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Rioverde*. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1187/1/GRUEZO%20GUERRERO%20XIOMARA%20LILIBETHY.pdf>
- Guedes, P. (2019). *Brasil abrirá la puerta a la destitución de funcionarios por mal desempeño*. Obtenido de <https://ladiaria.com.uy/articulo/2019/12/brasil-abrira-la-puerta-a-la-destitucion-de-funcionarios-por-mal-desempeno/>
- Hassan, S., & Hatmaker, D. (2016). Leadership and performance of public employees: Effects of the quality and characteristics of manager employee relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 54-59.
- Hernández Sampiere, R., Fernández Collao, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación. (5ta Edición)*. México: Mc Graw Hill.
- Huaripoma, M., & Rosado, P. (2018). *Relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de contrato administrativo de servicios en una Entidad Pública del cercado de Lima 2017*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Huillca, J. (2017). *Desempeño laboral de los trabajadores en la gerencia de desarrollo humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017*. Universidad Andina de Cusco. Obtenido de Repositorio Universidad Andina de Cuzco.
- Kolbadinejad, M., Farideh, & Haji, Z. (2019). Performance Evaluation Model according to Performance Improvement and Satisfaction of the Staff in the Individual Sports Federations and Federations with Historical Aspect. *Business Perspectives and Research*, 59-67. Obtenido de [http://aassjournal.com/browse.php?a\\_id=599&sid=1&slc\\_lang=fa](http://aassjournal.com/browse.php?a_id=599&sid=1&slc_lang=fa)

- León, C. (2017). *Evaluar para mejores servicios públicos*. Obtenido de <http://www.elperuano.pe/noticia-evaluar-para-mejores-servicios-publicos-59187.aspx>
- Lewis, G. (2017). Public Service Motivation and Job Performance. *The American Review of Public Administration*, 363-365. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/258126148\\_Public\\_Service\\_Motivation\\_and\\_Job\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/258126148_Public_Service_Motivation_and_Job_Performance)
- Muhammad, A., Fadillah, B., Rosman, M. Y., Altaf, F., & Binti, M. (2017). The Impact of Performance Appraisal on Employee Job Performance in Public Sector. *Science Publishing Corporation*, 544-548. Obtenido de <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/17793>
- Peterson, S., Luthans, B., & Avolio, F. (2017). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 27-50.
- Pujotomo, D., Budi, N., & Arasyandi, M. (2019). Performance Appraisal Based on Employees Competence in Procurement Services Unit (Case of Area Semarang). *Journal of Physics: Conference Series*, 1-6.
- Qing, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 77-85. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/329746123\\_Public\\_service\\_motivation\\_and\\_performance\\_The\\_role\\_of\\_organizational\\_identification](https://www.researchgate.net/publication/329746123_Public_service_motivation_and_performance_The_role_of_organizational_identification)
- Rodríguez, E. (2017). *Evaluación de desempeño y satisfacción laboral de los funcionarios adscritos a la Contraloría Municipal de los Guayos, período 2016*. Carabobo, Venezuela: UNIVERSIDAD DE CARABOBO.
- Rojas, K. (2016). *Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC, Chiclayo*. Universidad Señor de Sipan, Pimentel. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2395/ROJAS%20VELIZ%20KIARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ruíz, R. (2017). *Desempeño laboral y modalidad contractual de los servidores del Ministerio Público - Gerencia Administrativa de San Martín, Moyobamba – 2017*. Universidad César Vallejo, Tarapoto.
- Santacruz, J. (2017). *La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal Eloy Alfaro en el año 2016*. Universidad Central Del Ecuador, Quito.
- SERVIR. (2019). *servir.gob.pe*. Obtenido de <https://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20EI%20servicio%20civil%20peruano%20-%20Cap2.PDF>
- Silva, J. (2018). *La Gestión y el desarrollo organizacional, marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Alicante: Editorial Área de innovación y desarrollo S.L.
- Solano, M. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de la gerencia de administración en la Municipalidad Provincial de San Ignacio, 2017*. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4931/Solano%20N%c3%ba%c3%b1ez%20M%c3%b3nica%20Yuliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Synovia, H., & Jodine, B. (2017). Performance Evaluation: An Analysis of Performance Review Measures Using the European Foundation for Quality Management Model. *Scientific & Academic Publishing*, 118-125. Obtenido de <http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20170703.03.html>
- Thomann, E. (2017). Is output performance all about the resources? A fuzzy-set qualitative comparative analysis of street-level bureaucrats in Switzerland. *Public Administration*, 77–94.
- Tummers, L. (2016). The Relationship Between Coping and Job Performance. *Utrecht University*, 150–162. Obtenido de [https://watermark.silverchair.com/muw058.pdf?token=AQECAHi208BE49Ooan9kkhW\\_Ercy7Dm3ZL\\_9Cf3qfKAc485ysgAAAnQwggJwBgkqhkiG9w0BBwagggJhMIICXQIBADCCAIYGCSqGSIB3DQEHATAeBgIghkgBZQMEAS4](https://watermark.silverchair.com/muw058.pdf?token=AQECAHi208BE49Ooan9kkhW_Ercy7Dm3ZL_9Cf3qfKAc485ysgAAAnQwggJwBgkqhkiG9w0BBwagggJhMIICXQIBADCCAIYGCSqGSIB3DQEHATAeBgIghkgBZQMEAS4)

wEQQMMv0pDx8qin-d\_51qAgEQgIICJ6lc8-  
hGvOengUJ866qUmuwVco3kyldRZRmsCxwFtdOK92UG

- Vilca, L. (2018). *Propuesta de estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral en el área de limpieza pública de una Municipalidad Provincial, 2018*. Universidad Señor de Sipan, Pimentel. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/6465/Vilca%20Noriega%20c%20Lesly%20Vanessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villagómez Ojeda, M. A. (2015). *La Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en la satisfacción de los usuarios del G A D Municipal de Patate*. AMBATO – ECUADOR: Universidad Técnica de Ambato.
- Viswesvaran, F., & Schmidt, D. (2016). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology*, 90-108.
- Welbourne, T., & Diane, J. (2017). The rolebased performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 40-55.
- Wright, B., Shahidul, H., & Rob, C. (2016). Observational analyses of job choice and performance: Revisiting coreassumptions about public service motivation. *International Public Management Journal*, 59-62. Obtenido de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10967494.2015.1088493>.



## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

**Título:** DESEMPEÑO LABORAL DEL SERVIDOR PÚBLICO NOMBRADO DEL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO.

**Autor:** YVONNE CELESTE CERNA AVELLANEDA

**Tabla 14.**

Problema de investigación	Objetivo de investigación	Hipótesis	Variable	UNIDAD DE ANÁLISIS Población y muestra	ENFOQUE/ NIVEL/ALCANCE/DISEÑO	TÉCNICA/ Instrumento
<p><b>Problema Principal:</b> ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> -¿Cuáles son las características del marco normativo que regula el desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo? -¿Cuáles son los factores que determinan el desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo? -¿Cuál es el diseño para la propuesta de mejora del desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo?</p>	<p><b>Objetivo Principal:</b> Determinar el nivel de desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> -Analizar las características del marco normativo que regula el desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo. -Determinar los factores que determinan el desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo. -Diseñar la propuesta de mejora del desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.</p>	<p><b>Hipótesis Principal:</b> Existe un bajo nivel de desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> -Las características del marco normativo que regula el desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo es flexible. -No existen mecanismos de control que determinan el desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo. -El diseño para la propuesta de mejora del desempeño laboral del servidor público del centro de gestión tributaria de Chiclayo debería estar fundamentado en teorías sobre capital humano, marco normativo y propuestas creativas y motivadoras con sus respectivos mecanismos de control.</p>	Desempeño laboral	<p><b>Unidad de análisis</b> Servidor público nombrado</p> <p><b>POBLACIÓN</b> La población está conformada por 125 servidores públicos nombrado del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.</p> <p><b>MUESTRA</b> La muestra lo conforma 94 servidores públicos nombrado del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.</p>	<p>Cuantitativo ↳ No Experimental ↳ Diseño Transversal</p> <p><b>El Diseño se diagrama de la siguiente manera</b></p> <p><b>Ox</b> → <b>M</b> → <b>P</b></p> <p><b>Ox</b> Desempeño laboral <b>M</b> Muestra <b>P</b> Propuesta</p>	<p>Cuestionario de Encuesta</p> <p>Escala de Likert: Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo</p>

## Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

**Tabla 15**

*Operacionalización de desempeño laboral*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Índice	Técnica	Instrumento
<b>Desempeño laboral</b>	Chiavenato (2017) explica que el desempeño laboral representa el valor que el trabajador aporta a toda la organización dentro de un periodo de tiempo, para lo cual manifiesta una conducta favorable hacia la empresa desarrollando sus actividades de manera eficiente.	Se trata del valor que el trabajador aporta al Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo tomando en cuenta la satisfacción, autoestima, trabajo en equipo y formación de los trabajadores de la institución.	Satisfacción del trabajo	Nivel de satisfacción	Escala de Likert: Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	Encuesta	Cuestionario
			Autoestima	Nivel de desarrollo			
			Trabajo en equipo	Reconocimiento Apoyo entre compañeros Nivel de comunicación			
			Formación del personal	Nivel de conocimiento Frecuencia de capacitación			
			Metas y logros	Cantidad de trabajo Calidad de trabajo Enfoque de los resultados			

*Fuente:* Elaboración propia.

**Anexo 3: Instrumento de recolección de datos**  
**DESEMPEÑO LABORAL DEL SERVIDOR PÚBLICO NOMBRADO DEL**  
**CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO.**

**Instrucciones:** Indique lo que usted piensa acerca de las características descritas en cada uno de los ítems. Precisamos que esta encuesta tiene carácter confidencial. Marque con una (X) si su respuesta es:

<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>MD</b>	
Muy de Acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	
<b>DESARROLLO LABORAL</b>				
<b>Preguntas</b>	<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>MD</b>
1. Es satisfactorio trabajar en el centro de Gestión Tributaria de Chiclayo				
2. En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se realizan reuniones con frecuencia para atender las necesidades de los colaboradores				
3. En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se ofrece oportunidades de desarrollo personal y profesional				
4. En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se reconoce o incentiva sus logros				
5. En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo es reconocido como una pieza importante para el desarrollo de los procesos de trabajo				
6. Cuando tiene un problema en el trabajo sus compañeros le ayudan a resolverlo				
7. En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se fomenta el trabajo en equipo				
8. En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se solicita opiniones a los colaboradores antes de realizar cambios que puedan afectar sus labores				
9. La comunicación entre sus compañeros de trabajo es siempre cordial				
10. La comunicación entre su jefe directo y usted es adecuada				
11. En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se da a conocer los resultados de su área de trabajo de manera frecuente				
12. En el Centro de Gestión Tributaria se da a conocer los objetivos organizacionales				
13. En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se capacita de manera frecuente para desarrollar mejor su actividad laboral				
14. La cantidad de trabajo asignada en el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo está organizada para cumplir con las metas planteadas de cada mes				
15. De manera regular existen condiciones laborales que permiten el cumplimiento de los objetivos y metas en el puesto de trabajo.				
16. La cantidad de trabajo asignada, siempre es cumplida de acuerdo a los objetivos y metas asignadas.				

**¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!**

**Anexo 4: Validación de instrumentos**  
**Formato de expediente de validación del Desempeño Laboral**

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POS GRADO**  
**MAESTRIA EN GESTION PÚBLICA**

Pimentel, 12 de junio del 2020

Señor(a) Mg. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA/ Mg. MARCELA ZAPATA  
MEOÑO/Mg. Wilmer Gonzales Gonzales

Ciudad. - Chiclayo

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

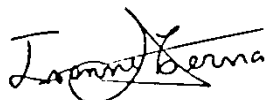
Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Br. Yvonne Celeste Cerna Avellaneda



Firma \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRIA EN GESTION PÚBLICA**

**INSTRUMENTO.**

**1. Nombre del instrumento:**

*Desempeño Laboral*

**2. Autor(a):**

*Br. Yvonne Celeste Cerna Avellaneda*

**3. Objetivo:**

*Medir el desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.*

**4. Estructura y aplicación:**

*El presente cuestionario está estructurado en base a 16 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.*

*El instrumento será aplicado a una muestra de 94 servidores públicos del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo*

## FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

### 1. Nombre del instrumento:

*Desempeño Laboral*

### 2. Estructura detallada:

*Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable las dimensiones e indicadores que la integran.*

#### Estructura

Variable (s)	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Desempeño Laboral	Satisfacción del trabajo	-Nivel de satisfacción	1,2
	Autoestima	- Nivel de desarrollo	3
		-Reconocimiento	4,5
	Trabajo en equipo	-Apoyo entre compañeros	6,7
		-Nivel de comunicación	8,9,10
	Formación del personal	-Nivel de conocimiento	11,12
		-Frecuencia de capacitación	13
	Metas y logros	-Cantidad de trabajo	14
		-Calidad de trabajo	15
		-Enfoque de los resultados	16

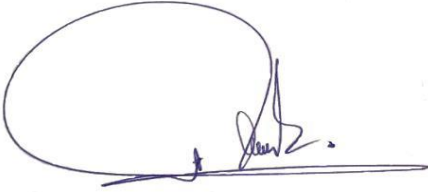
**FORMATO DE FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.**

**TÍTULO DE LA TESIS:** *Desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DESEMPEÑO LABORAL	SATISFACCION DEL TRABAJO	Nivel de satisfacción	1.Es satisfactorio trabajar en el centro de Gestión Tributaria de Chiclayo	x		x		x		x		
			2.En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se realizan reuniones con frecuencia para atender las necesidades de los colaboradores	x		x		x		x		
	AUTOESTIMA	Nivel de desarrollo	3.En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se ofrece oportunidades de desarrollo personal y profesional	x		x		x		x		
			4.En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se reconoce o incentiva sus logros	x		x		x		x		
			5.En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo es reconocido como una pieza importante para el desarrollo de los procesos de trabajo	x		x		x		x		
	TRABAJO EN EQUIPO	Apoyo entre Compañeros	6.Cuando tiene un problema en el trabajo sus compañeros le ayudan a resolverlo	x		x		x		x		
			7.En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se fomenta el trabajo en equipo	x		x		x		x		

		Nivel de comunicación	8.En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se solicita opiniones a los colaboradores antes de realizar cambios que puedan afectar sus labores	x		x		x		x		
	FORMACION DEL PERSONAL	Nivel de conocimiento	9.La comunicación entre sus compañeros de trabajo es siempre cordial	x		x		x		x		
			10.La comunicación entre su jefe directo y usted es adecuada	x		x		x		x		
		Frecuencia de capacitación	11.En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se da a conocer los resultados de su área de trabajo de manera frecuente	x		x		x		x		
			12.En el Centro de Gestión Tributaria se da a conocer los objetivos organizacionales	x		x		x		x		
			13.En el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se capacita de manera frecuente para desarrollar mejor su actividad laboral	x		x		x		x		
	METAS Y LOGROS	Cantidad de trabajo	14.La cantidad de trabajo asignada en el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo está organizada para cumplir con las metas planteadas de cada mes	x		x		x		x		
		Calidad de trabajo	15. De manera regular existen condiciones laborales que permiten el cumplimiento de los objetivos y metas.	x		x		x		x		
		Enfoque de resultados	16. La cantidad de trabajo asignada, siempre es cumplida de acuerdo a los objetivos y metas asignadas.	x		x		x		x		

Firma del experto

: 

EXPERTO EVALUADOR: **Mg. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA**



## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

*Desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo*

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

*Desempeño Laboral*

### III. TESISISTA:

Br. Yvonne Celeste Cerna Avellaneda

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....  
.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de junio del 2020

Mg, Dr.

Firma



EXPERTO: **Mg. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA**  
**DNI N° 33431736**

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

*Desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo*

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

*Desempeño Laboral*

III. TESISISTA:

Br. Yvonne Celeste Cerna Avellaneda

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....  
.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de junio del 2020

Firma



EXPERTO: **Mg. WILMER GONZALES GONZALES**

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

V. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

*Desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo*

VI. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

*Desempeño Laboral*

VII. TESISISTA:

Br. Yvonne Celeste Cerna Avellaneda

VIII. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....  
.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de junio del 2020

Firma   
DNI 40118464

EXPERTO: Mg. MARCELA ZAPATA MEOÑO