



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Evaluación de puestos en la Municipalidad Provincial del Santa para un buen
servicio a la comunidad. Año – 2017

TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN

AUTORA

Saldaña Velarde, María Alejandra

ASESORA

Dra. Espinoza Rodriguez Olenka Ana Catherine

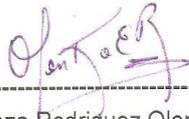
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del Talento Humano

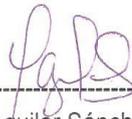
CHIMBOTE- PERÚ

2017

Página del jurado



Dra. Espinoza Rodriguez Olenka Ana Catherine
Presidente



Mg. Aguilar Sánchez Sonia
Secretaria



Dra. Peña Romero Jaela
Vocal

Dedicatoria

A mi madre,

Gracias por formarme llena de valores y amor, gracias por tus enseñanzas y consejos. A pesar de la distancia, siempre estuviste conmigo. Gracias por creer en mí. Te amo con todo mi corazón.

A mi padre,

Gracias por ser mi motor y soporte en estos años, por tu sabiduría y tu voto de confianza. Sin ti nada de esto sería posible. Te quiero muchísimo papá.

A mis tres ángeles en casa.

La Autora.

Agradecimiento

Un infinito agradecimiento a mis padres por siempre alentarme y brindarme la mejor educación que pudieron. Los quiero mucho.

Gracias a mi Mamá Elena y a mi Mamá Carmen, estaré agradecida siempre con la vida por darme la oportunidad de no solo tener una madre; si no, tres preciosas mujeres llenas de amor y fortaleza. Gracias por cuidarme todos estos años. Las amo.

Gracias a mi queridísima prima y amiga Sheyla Valverde por su constante apoyo en este largo camino. Te quiero inmensamente.

Gracias a todos los profesores que supieron colmarme de sabiduría y conocimientos, en especial a mis asesoras Dra. Olenka Espinoza, Mg. Sonia Aguilar y mi más sincero agradecimiento a mi docente Dra. Jaela Peña Romero por todo su esfuerzo para con mi persona.

La Autora.

Declaración de autenticidad

Yo, Saldaña Velarde María Alejandra, con DNI N° 70869154 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de ciencias empresariales, Escuela de administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces. En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chimbote, Julio del 2017



Saldaña Velarde María Alejandra

Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis que lleva por título “Evaluación de puestos en la Municipalidad Provincial del Santa para un buen servicio a la comunidad. Año – 2017”, la misma que someto a vuestra consideración y espero cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

La Autora.

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaración de autenticidad.....	v
Presentación	vi
Índice	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Realidad Problemática :.....	11
1.2 Trabajos Previos:.....	13
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	17
1.4 Formulación del Problema.....	26
1.5 Justificación del Estudio.....	26
1.7 Objetivos	27
II. MÉTODO	28
2.1 Diseño de Investigación :.....	29
2.2 Variables, Operacionalización:.....	30
2.3 Población y Muestra.....	31
2.5 Métodos de análisis de datos.....	34
2.6 Aspectos éticos	35
III..RESULTADOS	36
IV.DISCUSIÓN	43
V. CONCLUSIONES.....	47
VI. RECOMENDACIONES.....	50
VIII. REFERENCIAS.....	60
ANEXOS	

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general evaluar los puestos de la Municipalidad Provincial del Santa para un buen servicio a la comunidad en la ciudad de Chimbote 2017. El diseño de la investigación es descriptivo. La población para analizar el nivel del perfil de puestos y el nivel de desempeño laboral estuvo conformada por 148 trabajadores municipales y sus respectivos legajos personales. Para la recolección de datos se elaboraron una guía de análisis documental y un cuestionario dirigido a los colaboradores municipales, obteniendo como resultado que un 27% equivalente a 40 trabajadores, cumplen con los requisitos establecidos para los cargos que ocupan y un 12 % equivalente a 19 trabajadores tiene un perfil insuficiente. Por otro lado la evaluación de desempeño arrojó como resultado que un 10% equivalente a 15 municipales tienen un desempeño muy eficiente y un 16% presentan un desempeño laboral muy deficiente. Además de realizar una encuesta a los gerentes de las áreas evaluadas llegando a la conclusión de que la institución cuenta con trabajadores que en su mayoría cumplen con los requisitos exigidos para asumir los cargos que les corresponde, pero que esto no concuerda en el nivel de desempeño laboral demostrado en las evaluaciones realizadas.

Palabras claves: desempeño laboral, perfil de puestos, formación, calidad

Abstract

The present research had as general objective to evaluate the positions of the Santa Provincial Municipality for a good service to the community in the city of Chimbote 2017. The population to analyze the level of the profile of posts and the level of work performance was conformed by 148 Municipal workers and their personal files. For data collection, a documentary analysis guide and a questionnaire were drawn up for municipal employees, resulting in 27% of the equivalent of 40 workers, meeting the requirements established for the positions they occupy and 12% of 19 Has an insufficient profile. On the other hand, the performance evaluation showed that 10% of 15 municipal employees have a very efficient performance and 16% have a very poor work performance. In addition to conducting a survey of the managers of the evaluated areas, concluding that the institution has workers who mostly meet the requirements required to assume the positions that correspond to them, but this does not agree on the level of performance demonstrated in the evaluations carried out.

Keywords: job performance, job profile, formation, quality

I. INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática :

La ciudad de Chimbote es capital y una de los nueve distritos que conforman la Provincia del Santa, en el departamento de Ancash. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Chimbote es la octava ciudad más poblada del Perú.

Para que una Administración Pública sea eficaz, ésta debe garantizar que los trabajadores bajo contratación pública, son los más aptos para desempeñar las funciones que se les asigna.

Uno de los problemas fundamentales de estas instituciones son las propias autoridades municipales, ya que por desconocimiento acerca de lo relacionado a las competencias y capacidades, no les dan importancia, contribuyendo al incumplimiento de las funciones de los trabajadores. O, tal vez, que las limitaciones provengan de las capacidades institucionales con que viene operando la municipalidad.

Uno de los problemas que afecta a estas instituciones es que al momento de la contratación, prevalece el grado de influencia personal que se tenga con algún jefe de departamento que permita la asignación a un puesto de trabajo. Existen diferentes formas de acceso a un puesto de trabajo bajo este modo, connotados con diferentes nombres como son: compadrazgo y clientelismo político que consiste en el intercambio de favores a cambio de apoyo electoral.

Todo esto indica un desequilibrio e imparcialidad al momento de llevar a cabo la selección y posterior contratación de personal, que a largo plazo se ve reflejado en la escasez de gestión y responsabilidad social de las municipalidades en todo el Perú.

La Municipalidad Provincial del Santa no es ajena a esta modalidad de facilitación de puestos de trabajo, fomentando la poca profesionalización en los cargos y por ende la ineficiencia al momento de la ejecución de sus diversas obligaciones y actividades.

Si tenemos como base el Manual de Organizaciones y Funciones de la Municipalidad Provincial del Santa para analizar los perfiles de los trabajadores municipales, llegaremos a la conclusión de que muchos de los servidores públicos de esta institución no cumplen con los requisitos establecidos en el documento, esto sumado al bajo desempeño laboral por algunos trabajadores municipales, hace que no se lleven a cabo idóneamente sus funciones y actividades.; lo que conlleva a la ineficiencia en gestión de proyectos según las áreas en las que se desempeñen laboralmente.

Esto crea una imagen institucional de poca credibilidad e inestabilidad. Esta imagen negativa se propaga dentro de la misma institución, fomentando el incumpliendo de las metas, actividades y funciones propias de los cargos.

Todas estas acciones y faltas de iniciativas propias se ven reflejadas en la escasez de proyectos y obras sociales, culturales y educativas, con el fin de aumentar la calidad de vida de la población Chimbotana y por ende la baja aceptación de los pobladores en cuanto a los funcionarios municipales.

La Administración Pública se enfrenta a una crisis de ámbito legal por parte de la sociedad, debido a las diferentes acciones de corrupción que se han visto en los últimos años. Ante esto es necesario que la Administración Pública evalúe y controle sus procedimientos y requisitos para la selección y contratación del personal.

De la presente investigación se desprenden las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el nivel del perfil de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa?

En esta investigación se identificarán los niveles tanto de perfil de puestos, como del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa, con el propósito de elaborar una propuesta de evaluación de los puestos respecto al desempeño laboral de los trabajadores y que contribuirá a la toma de decisiones y mejora en cuanto a lo laboral dentro de la Institución. Además servirá como base para futuras investigaciones relacionadas a la Institución e interesadas en mejorar la calidad de los servicios brindados a la sociedad, aumentando así la calidad de vida de la población chimbotana.

1.2 Trabajos Previos:

Bardales (2013) en su tesis:

Evaluación de Puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al Manual Normativo de Clasificación de Cargos. El diseño utilizado es Aplicado y Descriptivo. La muestra fue de 39 currículos. La técnica que se usó fue Investigación documental, seguida de una guía documental y se llegó a la conclusión de que los perfiles profesionales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentran alineados al Manual Normativo de Cargos ni al Manual de Organización y Funciones., además las formas de admisión en la Municipalidad Provincial de San Miguel para el servicio público están sumidos en praxis imparciales como son el patronazgo, compadrazgo y el clientelismo, que hace difícil la existencia de una técnica de recursos humanos que confirme la objetividad en el momento del proceso de selección y posterior contratación de los trabajadores. La escasez de profesionalismo por parte de los colaboradores municipales de la Provincia de San Miguel en Cajamarca, perjudica el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución y la calidad del servicio que se brinda a los pobladores (p. 142).

Córdova (2013) en su tesis:

El Municipio Distrital de Zuñiga: Capacidades Institucionales para la Gestión y cumplimiento de sus Funciones. Pontificia Universidad Católica del Perú. El diseño utilizado es Estudio de Caso. La muestra es de 25 personas. Las técnicas de recopilación empleadas fueron: Entrevistas, Observación y Revisión Documentaria. Se llegó a la siguiente conclusión de que respecto a formación profesional de los servidores públicos de los diferentes despachos operacionales que tiene la municipalidad de Zuñiga, se llegó a la conclusión de que estos no cumplen con los requisitos de formación básica para las funciones asignadas, con excepción del sub gerente de obras. Si bien es cierto, la población aprueba en su mayoría la calidad del servicio que ofrece la Municipalidad, también están de acuerdo al decir que hay necesidades importantes en la localidad, las cuales no están siendo atendidas como corresponde por parte de las autoridades. Cabe resaltar que existen desigualdades, entre lo que exigen los pobladores y lo que está programado en el presupuesto participativo. La diferencia se confirma al preguntar a los pobladores si estos formaron parte del desarrollo de formulación del presupuesto participativo y el resultado fue negativo para un 74% de los encuestados (p. 120).

Pizarro y Gonzáles (2013) en su tesis:

Norma ISO: Una Evaluación necesaria a la oficina Municipal de Intermediación Laboral en el nivel de gestión de atención a usuarios durante el año 2012 en los Municipios de Maipú y Lo Prado. El diseño utilizado es Descriptivo - Exploratorio. La muestra es de 40 trabajadores, 20 por comuna. Las técnicas de recopilación empleadas fueron: Encuestas. Se llegó a la siguiente conclusión de que la compilación de antecedentes demostró cierta preferencia a no hacerse cargo de la calidad que comprende desde los requisitos y

necesidades de la población. Al continuar con la investigación, se logró observar que los clientes valoran el tema de atención como la variable más importante en las instituciones municipales. A la vez, se llegó a la conclusión de que dicha variable está relacionada con la empatía y el tiempo de atención entregado por los servidores públicos. Para los pobladores de las comunas en investigación, el "acceso físico" está catalogado como importante, considerando que la infraestructura de la institución forma parte de la calidad de atención. Se observa también que en las respuestas otorgadas por los usuarios lo que sobresale es la molestia por la falta de asientos asignados a los usuarios dentro de las oficinas de atención, así como también el ambiente e higiene de los servicios públicos (p. 52).

Olmedo (2013) en su tesis:

La Capacitación del servidor municipal y su incidencia en la calidad de atención ciudadana en el balcón de servicios de la administración zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha. El diseño utilizado es Descriptivo – Exploratorio. La muestra es de 110 personas. Las técnicas de recopilación empleadas fueron: Encuestas. Se llegó a la siguiente conclusión de que los servidores municipales carecen de la capacitación necesaria para proporcionar la información requerida por el usuario acerca de los procedimientos que se realizan en la Institución, ya que a estos no se les ofrece cursos de capacitación en gestión pública. El desinterés de los servidores municipales en capacitarse, por cuanto no existe incentivo por parte de la Institución para el personal que mejora su nivel de formación profesional y por ende su desempeño laboral (p. 108).

Chang (2014) en su tesis:

Atención al cliente en los servicios de la Municipalidad de Malacatán San Marcos. El diseño utilizado es Descriptivo. La muestra es de 170 usuarios. La técnica de recopilación empleada fueron: Encuestas. Concluye que la Municipalidad de Malacatán en San Marcos, no cuenta con la infraestructura necesaria para el fortalecimiento de la calidad de los servicios brindados, para aumentar el nivel de satisfacción de los pobladores y a la vez se genere una imagen institucional que busque generar las circunstancias que influyan a la cooperación ciudadana de la zona, en el cumplimiento de sus obligaciones y derechos como ciudadanos de Guatemala. Los ciudadanos califican la atención brindada por la municipalidad entre aceptable y optimo pero al añadir los aspectos tangibles e intangibles, estos llegan a ser deficientes. No existe ninguna herramienta que permita verificar continuamente las deficiencias en atención al cliente o evaluación de desempeño de los colaboradores (p. 143).

Aguilar et al. (2010) en su tesis:

En el estudio que lleva por título Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense. Con la finalidad de ponerse al nivel de los años se fijó una nueva Guía de Gestión del Potencial Humano, mediante esta se pretende solucionar con mayor eficacia las necesidades relacionadas con los recursos humanos de las instituciones del estado. Así mismo, las aptitudes que se señalan, conforman una lista de características personales que son requisitos en los trabajadores públicos. Son aptitudes que diferencian al colaborador público con un desempeño superior. Garantizan una forma de cumplimiento con respecto a las responsabilidades en el trabajo y en general en la Institución, de efectuar las funciones con excelencia,

de reafirmar el cumplimiento de su función primordial de servidor público de manera sobresaliente, de asegurar el desenvolvimiento y ajuste a sus distintos contextos de manera productiva y exitosa. Por tal motivo, se configuran en un conjunto de características-tipo o referenciales, parámetros, de gran utilidad, con las cuales comparar y orientar los procesos relacionados con la admisión de personas, la formación y la capacitación de los funcionarios.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Valuación de puestos:

Ponce (2002) define que “La Valuación de Puestos es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.”

Es importante contar con el personal idóneo en cada puesto de trabajo, para que éste refuerce con su capacidad y habilidades a su equipo de trabajo, convirtiéndose en un ambiente de trabajo efectivo para cualquier empresa. A su vez, es necesario el reconocimiento al esfuerzo entregado por parte de los trabajadores con diversos incentivos laborales.

1.3.2 Análisis de puestos

Lanham (1962) define que es:

El procedimiento mediante el que se establece la información pertinentemente relacionada a una tarea en particular, a través de observar y estudiar la información. Es el evaluar las labores que constituyen el trabajo y los conocimientos y competencias que se requieren para su respectiva ejecución y que distinguen al trabajador de todos los demás.

El análisis de puestos es un método mediante el cual se busca el empleador óptimo, con las cualidades, capacidades y actitudes necesarias para desempeñar un cargo y que a su vez todas estas características hagan que sobresalga sobre los demás candidatos al puesto de trabajo.

Bemis, Belenky y Soder (1983) definen que: “Es el procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto”. (Rodríguez, 2013)

También se le puede determinar como un procedimiento en el que se sintetiza información sobre aspectos relevantes al puesto de trabajo, como son el contenido del puesto y los requerimientos que se necesitan para desempeñarse eficazmente en el cargo deseado.

1.3.3 Selección de personal

Nebot (1999) define que: “La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación...) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada”.

En toda institución es de gran importancia la elección y contratación del personal idóneo para el puesto de trabajo asignado, ya que este desempeñará funciones en ese cargo que pueden tener consecuencias tanto favorables, como desfavorables para la empresa.

Según Rodríguez (2006):

La técnica para la selección es un proceso que tiene por objetivo el de proporcionar a la institución el personal idóneo, para así garantizar el óptimo desempeño en el puesto y disminuyendo los riesgos que supone integrar a nuevos colaboradores a la institución, tratando además de disminuir la parcialidad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables.

El proceso de selección es un proceso por el cual se pretende encontrar el personal necesario para la empresa. Un personal con las capacidades, valores y actitudes que la empresa necesita. Este proceso se realiza con la ayuda de factores que sean medibles y comparables entre los candidatos, con la finalidad de dar con el personal idóneo.

Ansonera (1996) define que:

La selección de personal es una labor que se puede describir de manera fácil y clara como dicha tarea que contiene una estructura y planificación que permite interesar, analizar y reconocer las cualidades particulares de un conjunto de personas, denominados "candidatos", que marcan diferencia de otros y los convierte en el personal apto, cercano al conjunto de cualidades y capacidades previamente establecidas como requerimientos para el cumplimiento eficaz de una cierta labor profesional.

El candidato apto para el puesto de trabajo dentro de una empresa será el que cumpla con los requisitos necesarios, ya sean actitudes, capacidades, características, entre otras variables que marcaran la diferencia entre los candidatos.

1.3.4. Formación

De acuerdo a Chiavenato (2007): “La formación es desarrollar nuevas capacidades mientras que el entrenamiento es mejorar las capacidades ya obtenidas. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas”.

La formación del personal tiene gran importancia dentro de toda empresa, ya que es el recurso de mayor valor que una persona aporta dentro de una organización; y a la vez, el factor con mayor valor dentro de una organización es el capital humano. Por ende, si los trabajadores son capacitados constantemente con el fin de perfeccionar el factor humano, tanto el personal como la organización se verán favorecidos.

1.3.5. Experiencia

La experiencia es el resultado de diferentes vivencias y acontecimientos, que generan conocimiento o habilidades propias sobre un asunto en específico.

En este caso, viéndolo desde un punto laboral, las experiencias son todos aquellos trabajos anteriores, los cuales forman capacidades, aptitudes, habilidades y conocimientos que te ayudan a sobresalir en la selección de personal y desempeñarte de forma idónea dentro de una empresa.

1.3.6. Capacitación

Chiavenato (2007) define que:

Capacitación es el procedimiento educacional de corto plazo, que se aplica de forma ordenada, mediante el cual se obtienen conocimientos, habilidad y competencia en relación a objetivos establecidos. El capacitar implica la transferencia de conocimientos

determinados relacionados a la tarea, comportamientos frente a temas de la empresa, de labor y del ambiente.

La capacitación del personal es un procedimiento mediante el cual se pretende el mejoramiento de las capacidades del personal, fomentando al buen desempeño tanto individual, como en grupo de trabajo dentro de la organización.

1.3.7. Desempeño laboral

Chiavenato (2000) define el desempeño cómo: “Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”.

Bittel (2000) define que:

El desempeño se contribuye en mayoría por las expectativas que tienen los empleados sobre las labores, sus comportamientos respecto del logro de objetivos y su anhelo de concordia. Por lo cual, esto se ve relacionado o vinculado con la habilidad y conocimiento que respalda el accionar del colaborador, en favor de afianzar el objetivo de la organización.

De acuerdo a la Ley N° 27680 (1993) Artículo 194.- infiere que:

La Municipalidad Provincial del Santa, sin gozar de libertad absoluta, tiene autoridad para formular decretos, ordenanzas, acuerdos y resoluciones, los cuales regirán las acciones institucionales y de la sociedad.

De acuerdo a la Ley N° 27680 (1993) Artículo 195.- infiere que:

La Municipalidad Provincial del Santa debe velar por el desarrollo de la comunidad Chimbotana, fomentando el acondicionamiento territorial y el reconocimiento de viviendas en los AAHH, así como el saneamiento de la Bahía el Ferrol, la cual por una mala gestión, se ve desprotegida ante la contaminación continua por parte de la misma población.

De acuerdo a la Ley N° 27680 (1993) Artículo 197.- infiere que:

La Municipalidad Provincial del Santa, por ley, debe realizar proyectos y actividades que promuevan el desarrollo cultural, social y económico de la Provincia. Así mismo, brindar servicios de calidad en educación y salud para población Chimbotana, con el fin de incentivar y apoyar al desarrollo personal y comunal de los beneficiarios.

De acuerdo a la Ley n° 27972 (2003) Artículo 79°.- refiere que:

Las municipalidades, en materia de organización del espacio físico y uso del suelo, ejercen las siguientes funciones: Autoriza y fiscaliza la ejecución del plan de obras de servicios públicos o privados que afecten o utilicen la vía pública o zonas aéreas, así como sus modificaciones; previo cumplimiento de las normas sobre impacto ambiental. Reconocer los asentamientos humanos y promover su desarrollo y formalización

La Municipalidad tiene como función el reconocer los asentamientos humanos, entregándoles títulos de vivienda a los propietarios y a la vez promover el desarrollo económico y social de los mismos. En Chimbote, si bien es cierto al pasar el tiempo se han ido reconociendo más asentamientos humanos, hay algunos que aún no cubren las necesidades básicas, como son: luz, agua y desagüe.

De acuerdo a la Ley n° 27972 (2003) Artículo 80°.- infiere que:

“Las municipalidades deben proporcionar el servicio de limpieza pública determinando las zonas de acumulación de desechos, rellenos sanitarios y el aprovechamiento industrial de desperdicios”

La problemática de los residuos sólidos, no es ajena a Chimbote, siendo un problema fundamental para la ciudad. Como necesidad de proteger la salud de los ciudadanos y el cuidado del ambiente, es que la gestión integral ha ido tomando importancia.

Si bien es cierto, en Chimbote ya no se observa tanto desperdicio en las calles gracias a los servidores de limpieza pública, aún falta crear conciencia en el poblador sobre las consecuencias de arrojar la basura en la calle.

Por otro lado, se debe tener mayor control en las industrias, las cuales han hecho de nuestra bahía un vertedero, contaminando no solo el agua, sino también a toda especie que viva en estas aguas. Así mismo controlar las expulsiones de humo y gases que contaminan nuestro ambiente.

De acuerdo a la Ley n° 27972 (2003) Artículo 82°.- infiere que:

Las municipalidades deben proporcionar educación, deporte, cultura y recreación, con la finalidad de impulsar el desarrollo sostenible en la zona. Chimbote necesita la creación de talleres educativos, que promuevan el desarrollo personal y de la sociedad, impulsando una educación de calidad, acompañada de valores e identificación cultural. Así mismo, Chimbote dispone de espacios libres lo cuales podrían ambientarse para un jardín botánico, donde se le enseñe a la sociedad cultura ambiental y sirva de recreación para los escolares y adultos mayores.

De acuerdo a la Ley nº 27972 (2003) Artículo 83º.- refiere que:

“Promover la realización de ferias de productos alimenticios, agropecuarios y artesanales, y apoyar la creación de mecanismos de comercialización y consumo de productos propios de la localidad”.

Las ferias en Chimbote se ven cada cierta fecha, como son San Pedrito y la celebración de otras festividades. Sin embargo, es la Municipalidad Distrital la cual promueve ferias de larga duración, donde se encuentran a la venta diferentes productos artesanales y alimenticios, así como diferentes ferias y programas que impulsan la cultura en la ciudad.

La Municipalidad Provincial del Santa debería crear más talleres, ferias y programas culturales que fomenten valores y creen habilidades y capacidades en los pobladores.

De acuerdo a la Ley nº 27972 (2003) Artículo 84º.- infiere que:

Las municipalidades deben planear el desarrollo social en su circunscripción en armonía con las políticas y planes regionales y provinciales, aplicando estrategias participativas que permitan el desarrollo de capacidades para superar la pobreza. Reconocer y registrar a las instituciones y organizaciones que realizan acción y promoción social concertada con el gobierno local. Organizar, administrar y ejecutar los programas locales de lucha contra la pobreza y de desarrollo social del Estado, propio y transferido, asegurando la calidad y focalización de los servicios, la igualdad de oportunidades y el fortalecimiento de la economía regional y local. Organizar e implementar el servicio de Defensoría Municipal de los Niños y Adolescentes -DEMUNA- de acuerdo a la legislación sobre la materia. Promover el desarrollo integral de la juventud para el logro de su bienestar físico, psicológico, social, moral y espiritual,

así como su participación activa en la vida política, social, cultural y económica del gobierno local.

Actualmente se han creado diferentes organizaciones y asociaciones que velan por el bienestar social de la comunidad. Estas asociaciones realizan campañas de salud tanto para personas, como para mascotas. Crean talleres para niños, con el fin de inculcar desde pequeños el respeto al prójimo, los valores y desarrollar habilidades que los ayuden a socializar y desenvolverse sin miedo.

Existen también asociaciones que abarcan el tema de salubridad, como “Chimbote de Pie”, que busca la concientización no solo de los ciudadanos, sino de las industrias que han convertido nuestra Bahía en un vertedero, desperdiciando la oportunidad del turismo en la ciudad. Esta asociación realiza constantes ferias para mostrar la realidad de nuestra Bahía y de qué forma podemos ayudar, también hacen campañas de limpieza en diferentes playas de la ciudad.

Por otro lado están las asociaciones animalistas, quienes tienen como objetivo disminuir la sobrepoblación de animales callejeros, concientizando en diferentes campañas y talleres desde los más chicos hasta los más grandes sobre el respeto y cuidado a los animales.

Si bien es cierto la Municipalidad carece de iniciativas para la realización de talleres, estas asociaciones llenan el vacío al realizar sus respectivas actividades con el apoyo de la Municipalidad que le permite establecimientos y los permisos necesarios.

De acuerdo a la Ley n° 27972 (2003) Artículo 85°.- refiere que:

Las municipalidades en seguridad ciudadana ejercen las siguientes funciones: Organizar un servicio de serenazgo o vigilancia municipal cuando lo crea conveniente, de acuerdo a las normas establecidas por la municipalidad provincial respectiva. Coordinar con el Comité de Defensa Civil del distrito las acciones necesarias para la atención de las poblaciones damnificadas por desastres naturales o de otra índole.

Serenazgo es un organismo de la Municipalidad Provincial del Santa que brinda servicios de seguridad a la población Chimbotana y está organizado para garantizar la protección de personas, bienes y el mantenimiento de la tranquilidad y el orden ciudadano.

1.4 Formulación del Problema

¿Cómo evaluar los puestos en la Municipalidad Provincial del Santa para el buen servicio a la comunidad. Año 2017?

1.5 Justificación del Estudio

La investigación es conveniente porque existen diversos cuestionamientos de la sociedad, sobre el desempeño de los trabajadores municipales y si estos se ven reflejados de alguna forma en el servicio que otorga la Institución a la comunidad. Es por esto que la presente investigación se basa en el estudio de dicha variable, con el propósito de llegar a la conclusión pertinente.

La investigación tiene relevancia social porque beneficiará a la mejora de los colaboradores y de la institución, a través de la evaluación de puestos de la Municipalidad Provincial del Santa con el propósito de elevar la calidad de los servicios municipales como son: seguridad, ambiente, salud, educación y cultura, a través de la idónea selección y contratación del personal de la institución.

La investigación responde al criterio de implicancias prácticas, ya que podrá ser utilizada para implementar la evaluación del personal dentro de la institución, y así resolver el problema actual que es la percepción que tienen los usuarios sobre los servicios ofrecidos por la Municipalidad Provincial del Santa.

1.6 Hipótesis

El presente estudio de investigación no cuenta con hipótesis, porque:

Hernández, et al.(2014) No todas las investigaciones cuantitativas plantean hipótesis, El hecho de que formulemos o no una hipótesis depende del alcance inicial del estudio. Las investigaciones cuantitativas que formulan hipótesis son aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo, o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra o un hecho. (p.104)

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general:

Evaluar los puestos de la Municipalidad Provincial del Santa para un buen servicio a la comunidad. Año 2017.

1.7.2 Objetivos específicos:

O₁: Identificar el nivel del perfil de puestos de la Municipalidad Provincial del Santa.

O₂: Identificar el nivel de desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa de acuerdo a la evaluación de puestos.

O₃: Analizar la evaluación respecto del desempeño laboral aplicada, por medio de los gerentes de la Municipalidad Provincial del Santa.

O₄: Realizar una propuesta de Evaluación de desempeño laboral.

II. MÉTODO

2 MÉTODO:

2.1 Diseño de Investigación :

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que “el diseño de investigación utilizado en el presente proyecto es el No Experimental ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables”. (p.153)

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que la presente investigación “es de tipo transversal, puesto que su propósito es el de describir las variables y analizar su repercusión en un tiempo determinado”. (p.154)

Hernández, et al. (2014) comentan que “el diseño que corresponde al tipo de estudio es descriptivo, ya que tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población”. (p.155)

Esquema:



Dónde:

M: Muestra

O_x : Observación de la Evaluación de Puestos de Trabajo

2.2 Variables, Operacionalización:

- Variable 1: Evaluación de puestos de trabajo

Operacionalización de las variables:

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Evaluación de puestos de trabajo	La evaluación de puestos tiene como fin el encontrar el personal óptimo para un cargo dentro de una empresa, siendo esta de forma imparcial, comparando capacidades, aptitudes y características de los candidatos al puesto. (Ponce,2002)	Es un método mediante el cual se verifica la correcta organización de los trabajadores y el desempeño laboral en el puesto de trabajo asignado, los cuales serán medidos a través del perfil de puestos.	Perfil de Puestos	- Formación - Experiencia - Capacitación - Conocimiento de sus actividades típicas	Ordinal
			Desempeño Laboral	-Conocimiento del trabajo - Cantidad de trabajo entregado Calidad de trabajo entregado -Cumplimiento de políticas y regulaciones - Adaptabilidad y Flexibilidad - Iniciativa y Creatividad - Responsabilidad - Relaciones Interpersonales	Ordinal

Nota: Indicadores de perfil de puestos basados en la investigación de Bardales (2013) e Indicadores de Desempeño Laboral basados en el Manual de Desempeño Municipal (2015).

2.3 Población y Muestra

2.3.1 Población:

Población 1: Estará conformada por los 314 trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa que aparecen en el MOF de la Institución.

Población 2: Estará conformada por los legajos personales de los 314 trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa.

Población 3: Estará conformada por los 8 gerentes correspondientes a las gerencias evaluadas de la Municipalidad Provincial del Santa.

2.3.2 Muestra:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014): “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población”, la que se tomará para poder llevar a cabo el estudio y análisis de la presente investigación.

Población 1: Estará conformada por los 314 trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa que aparecen en el MOF de la Institución .

Muestra 1:

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

$$n = \frac{314 \times (1.96)^2 \times (0.97) \times (0.03)}{314 \times (0.02)^2 + (1.96)^2 \times (0.97) \times (0.03)}$$

$$n = 147.86$$

$$n = 148 \text{ trabajadores}$$

Unidad de Análisis: Trabajadores Municipales

Población 2: Estará conformada por los legajos personales de los 314 trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa.

Muestra 2:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N-1)E^2 + Z^2 \times p \times q}$$
$$n = \frac{314 \times (1.96)^2 \times (0.97) \times (0.03)}{314 \times (0.02)^2 + (1.96)^2 \times (0.97) \times (0.03)}$$

$$n = 147.86$$

n= 148 legajos personales

Unidad de Análisis: documentos

Población 3: Estará conformada por los 8 gerentes correspondientes a las gerencias evaluadas de la Municipalidad Provincial del Santa.

Muestra 3: Será conformada por los 8 Gerentes municipales.

La muestra para nuestra investigación, constará de 148 trabajadores municipales con sus respectivos legajos y 8 Gerentes municipales.

2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnicas e instrumentos de recolección

Técnica:

Según Quintana (2006) “el análisis documental constituye el punto de entrada a la investigación. Incluso en ocasiones, es el origen del tema o problema de investigación. Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales”.

Según Baez y Sequeira (2006) “la encuesta es una técnica para la recolección de datos, la cual consta de la aplicación de preguntas que son fáciles y comprensibles para el encuestado, las cuales tienen el único propósito de poder brindar conclusiones para la investigación” (p.8).

Según Hernandez et a. (2014) “Las entrevistas implican que una persona calificada aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas” (p.233).

La técnica a utilizar en esta investigación fue la encuesta, entrevista y el análisis documental, los cuales servirán para recaudar la información necesaria sobre el perfil profesional y el desempeño laboral de los trabajadores municipales.

Instrumento :

Según Hernández et al. (2014) “un cuestionario es un instrumento que tiene como finalidad el poder agrupar y juntar una serie de preguntas que sean referentes a un evento en especial, del cual el investigador desea obtener información más detallada”. (p.217)

El cuestionario de la presente investigación constará de 20 interrogantes, las cuales se relacionan y tienen como único objetivo el recaudar información sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa.

Otro instrumento a usar dentro de la presente investigación será la guía de análisis documental, la cual nos permitirá la recuperación de información documentaria para su posterior identificación.

2.4.2 Validación

Según Hernández et al. (2014) “Toda investigación necesita de un proceso científico que lleve a un resultado o conclusión que sea

beneficioso por la sociedad. La validez del instrumento de recolección de datos para una investigación, se lleva a cabo mediante una validez del contenido” (p.201)

Para validar el instrumento de medición, este será sometido a una revisión previa ante el Juicio de Expertos que estará conformado por 1 metodólogo y 2 especialistas, quienes calificarán los instrumentos y darán una opinión sobre la utilización de los mismos.

2.4.3 Confiabilidad

La prueba piloto permitirá evaluar los resultados en niveles de confiabilidad, según:

Alfa de Cronbach, es: “escoger entre los valores del 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa a la confiabilidad total”. Hernández, et al (2014).

Dónde:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- S_i^2 es la varianza del ítem i
- S_T^2 es la varianza de los valores totales observados y
- k es el número de preguntas o ítems.

2.5 Métodos de análisis de datos

Los métodos de análisis de datos utilizados en esta investigación tienen relación con los métodos de análisis cuantitativo:

Estadístico descriptivo: “Sirve para verificar una cantidad de datos para sus análisis”. (Hernández, et al, 2014).

Distribución de frecuencias: “Se utiliza con el fin de indicar información sobre la cantidad de datos ingresados al sistema”. Hernández et al. (2014).

Gráficos: “Relacionan las puntuaciones con sus respectivas frecuencias por medio de gráficas útiles para describir los datos”. Hernández et al. (2014)

Para esta investigación se utilizarán 2 programas, los cuáles serán necesarios para conocer los resultados:

- Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).
- Microsoft Office 2010

2.6 Aspectos éticos

El presente estudio es legítimo desde la problemática que fue planteada, el dictamen de las conclusiones y respectivas recomendaciones desarrolladas por el investigador al final del estudio, lo que deja en evidencia la veracidad del mismo; en el sentido de que en su realización se ha compilado información que procede directamente y de forma exclusiva de las personas encuestadas, adoptando normas de ética y moral con la finalidad de que el presente estudio sea un reflejo de la realidad y sin ningún fin personal o político.

III .RESULTADOS

3. RESULTADOS

Objetivo 1: Identificar el nivel del perfil de puestos de la Municipalidad Provincial del Santa.

Tabla 1

Evaluación de los Perfiles de la Municipalidad Provincial del Santa.

NIVELES	n°	%
MUY EFICIENTE	40	27.02
EFICIENTE	53	35.81
SUFICIENTE	36	24.32
INSUFICIENTE	19	12.84
	148	100%

Nota: El Nivel de los perfiles de los trabajadores se logró a través de la Guía de Análisis Documental realizada a los perfiles de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa.
* Se incluyeron cuatro niveles para la evaluación del perfil de puestos, muy eficiente, eficiente, suficiente e insuficiente.

En la Tabla 1 se observa como el 27% (40 trabajadores municipales), cumplen con los requisitos para ser considerados como las personas idóneas para el puesto de trabajo, obteniendo un nivel muy eficiente. Así mismo, un 35 % está considerado en el nivel de eficiente, ya que no cumple en totalidad con los requisitos mínimos. Un 24% se considera de nivel suficiente, mientras que un 13% de los trabajadores evaluados no cumplen con los requisitos mínimos establecidos por la Institución para estar asignados a los puestos de trabajos en los que se encuentran y se los ubica en el nivel de insuficiente. Cabe resaltar que la variación de los puntajes se vio mayormente afectada por el tema del Título Profesional y los años de experiencia.

Figura 1. Evaluación de los perfiles de la Municipalidad Provincial del Santa en el año 2017

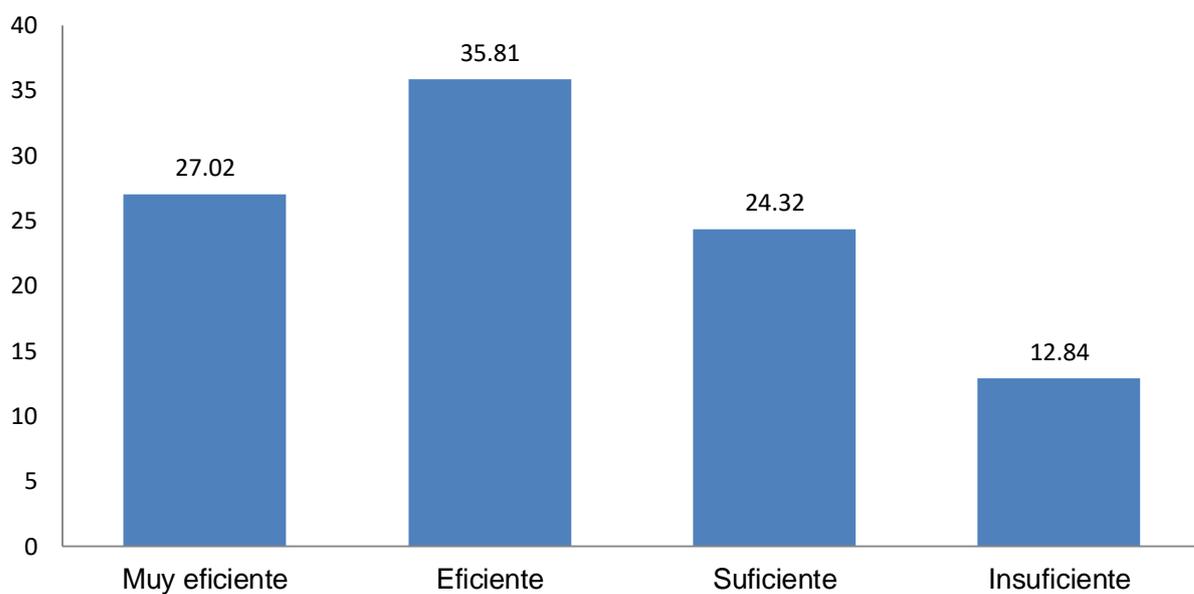


Figura 1. Índice de respuestas durante el proceso de la guía documental, Por Bardales 2013

Objetivo 2: Identificar el nivel de desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa de acuerdo a la evaluación de puestos.

Tabla 2

Evaluación de desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa.

NIVELES	n°	%
MUY EFICIENTE	15	10.14
EFICIENTE	29	19.60
ACEPTABLE	37	25
DEFICIENTE	43	29.05
MUY DEFICIENTE	24	16.22
TOTAL	148	100%

Nota: El Nivel del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa se logró a través de una adaptación propia del Manual de Desempeño Laboral Municipal.
*Se incluyeron cinco niveles para la evaluación de desempeño, con puntuaciones del 1 al 5.

En la tabla 2 se observa cómo un 10 % de los trabajadores evaluados logran ser calificados con el nivel de muy eficientes y es que su nivel de desempeño es destacado ya que aportan constantemente un valor agregado en la realización de sus funciones. Un 19% de los trabajadores son considerados como eficientes ya que su desempeño laboral es destacado. El 25 % de los evaluados presentan un desempeño laboral de nivel aceptable, es decir, su desempeño laboral es mínimo pero se puede trabajar sin supervisión permanente.

Por otro lado están los trabajadores con índices de desempeño laboral bajo, un 29% de los evaluados se encuentran en nivel deficiente, ya que dependen de una supervisión permanente para el cumplimiento de sus funciones y otro 16 % que no alcanza el nivel de desempeño mínimo o muy deficiente.

Figura 2. Evaluación de desempeño de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial del Santa en el año 2017

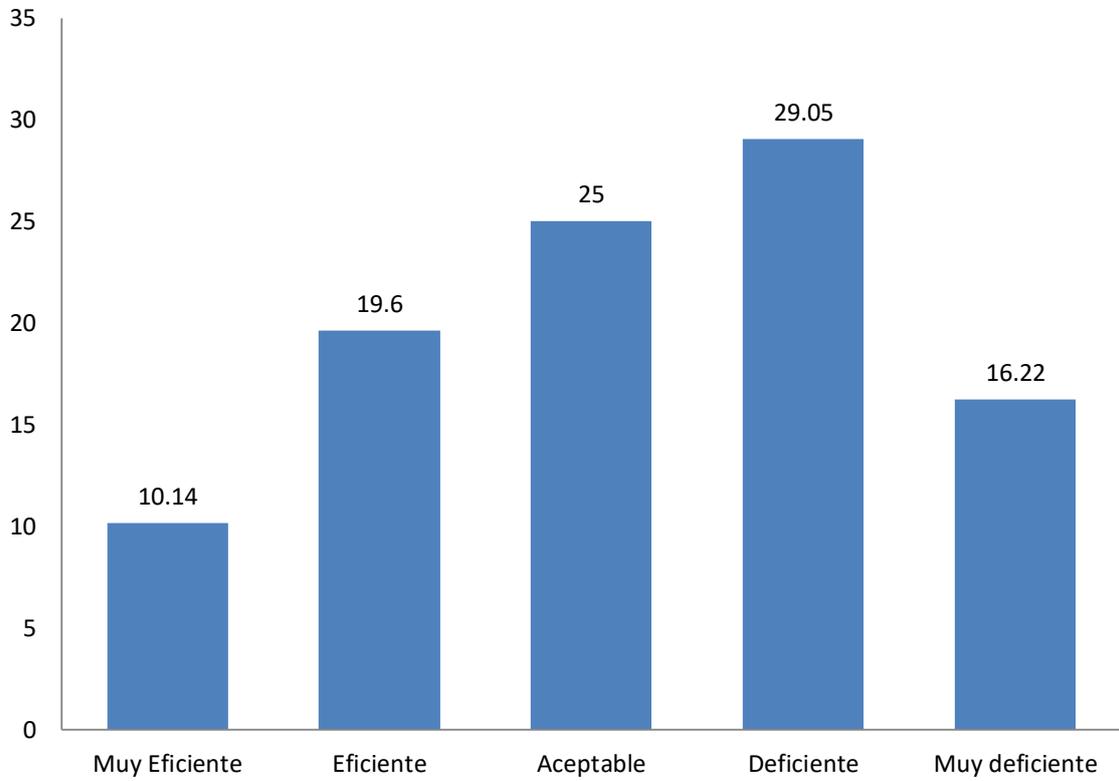


Figura 2. Índice de respuestas durante el proceso de cuestionario
"Evaluación de Desempeño Municipal"

Objetivo 3: Analizar la evaluación aplicada a través de los gerentes de la Municipalidad Provincial del Santa respecto del buen servicio a la comunidad.

Tabla 3

Entrevista sobre la evaluación aplicada a través de los gerentes de la municipalidad provincial del santa.

INTERROGANTE	RESPUESTA
¿Considera usted que el conocimiento del trabajo es un factor importante para el desempeño laboral?	Sí. Para que un colaborador cumpla con las exigencias de su puesto, este debe tener amplio conocimiento de su trabajo.
¿Cree usted conveniente evaluar la cantidad de trabajo entregado por el personal a cargo?	Depende de la calidad del trabajo entregado. Es cierto que una gran cantidad de trabajo entregado impresiona, pero nos sirve más la calidad del trabajo.
¿Considera importante el factor de calidad del trabajo entregado dentro del desempeño laboral?	Sí. Más que la cantidad, la calidad de un trabajo dice mucho del colaborador, habla de sus capacidades y destrezas respecto de su trabajo. Esto se toma como ventaja respecto de los demás.
¿Es necesario tener en cuenta el cumplimiento de Políticas y Regulaciones?	Toda Institución se rige de políticas y regulaciones que garantizan el buen funcionamiento de éstas. Es importante que un colaborador las conozca y cumpla con ellas.
¿Cuán importante es evaluar el tema de adaptabilidad y flexibilidad en un colaborador?	Es de gran importancia ya que hay momentos en los que trabajaremos en circunstancias que necesitan de la adaptabilidad del colaborador para no dañar el desempeño laboral.

¿Considera un factor importante la iniciativa y creatividad del colaborador?	Un colaborador dispuesto a siempre buscar soluciones a los problemas que se nos presenten, es capital sustancial en las instituciones.
¿Considera un factor importante para medir el desempeño laboral, el factor responsabilidad?	La responsabilidad en el área de trabajo es uno de los factores que más destaca en un colaborador.
¿Cree usted conveniente tener en cuenta las relaciones interpersonales de los colaboradores para medir su desempeño laboral?	Es recomendable un ambiente de trabajo saludable que motive al desempeño personal y laboral del colaborador.

Nota: La entrevista se le realizó a los 8 gerentes responsables de la evaluación de desempeño laboral a sus colaboradores municipales.

En la Tabla 3 se observa que los Gerentes entrevistados consideran que hay factores que influyen más en la evaluación de desempeño laboral de los colaboradores. Por ejemplo, factores como la calidad de trabajo, conocimiento del trabajo, iniciativa y creatividad son más relevantes a la hora de distinguir a los colaboradores de los demás. El factor del cumplimiento de Políticas y Regulaciones influye en el ambiente de trabajo en conjunto con las relaciones interpersonales de los trabajadores. Los Gerentes entrevistados aceptaron que hace falta el uso de instrumentos de medición que apoyen a la evaluación de los trabajadores municipales, con la finalidad de determinar en qué se está fallando y como se puede dar solución a dichos problemas. A la vez, determinaron que el instrumento señalado en esta investigación es una buena propuesta que busca la mejora no solo de la institución en general, si no que se proyecta a verse reflejada la mejora en la sociedad.

IV.DISCUSIÓN

IV. DISCUSIÓN

Es importante para las organizaciones conocer el desempeño laboral de sus colaboradores, sobretodo en instituciones públicas que se dedican a velar por la integridad y bienestar de la comunidad.

Motivo por el cual dichas evaluaciones benefician no solo al evaluador, sino también al colaborador evaluado. Mediante estas evaluaciones se definen los aportes de los colaboradores, así mismo se identifican a los colaboradores que necesiten mejorar su funcionamiento y aquellos que pueden ser transferidas a otras áreas o en el mejor de los casos, ser ascendido según su desempeño.

Las limitaciones para esta investigación se hicieron presentes en el momento de llevar a cabo nuestra evaluación de desempeño laboral, debido a que los Gerentes encargados no contaban con una disponibilidad estable para aplicar el instrumento en cuestión; sin embargo, se completó la evaluación de los trabajadores municipales correspondientes obteniendo resultados confiables y veraces.

De acuerdo a la evaluación del Perfil de Puestos realizada en la Municipalidad Provincial del Santa, En la Tabla 1 se observa como el 27% (40 trabajadores municipales), cumplen con los requisitos para ser considerados como las personas idóneas para el puesto de trabajo, obteniendo un nivel muy eficiente. Así mismo, un 35 % está considerado en el nivel de eficiente, ya que no cumple en totalidad con los requisitos mínimos. Un 24% se considera de nivel suficiente, mientras que un 13% de los trabajadores evaluados no cumplen con los requisitos mínimos establecidos por la Institución para estar asignados a los puestos de trabajos en los que se encuentran y se los ubica en el nivel de insuficiente.

Lo mencionado anteriormente discierne de lo mencionado por el autor Córdova (2013) en su tesis titulada “El Municipio Distrital de Zuñiga; Capacidades Institucionales para la Gestión y cumplimiento de sus Funciones.”, en donde concluye que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zuñiga no cumplen con los requisitos de formación básica para

las funciones asignadas y de que si bien es cierto, la población aprueba en su mayoría la calidad del servicio que ofrece la Municipalidad, también están de acuerdo al decir que hay necesidades importantes en la localidad, las cuales no están siendo atendidas como corresponde por parte de las autoridades.

En este caso, no se concuerda con los resultados obtenidos por Córdova, debido a que en la Municipalidad donde se realizó el estudio, los trabajadores si cumplían con los requisitos mínimos para ser considerados con perfiles entre muy eficientes y eficientes.

Así mismo Bardales (2013) en su tesis titulada “ Evaluación de Puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca acuerdo al Manual Normativo de Clasificación de cargos”, llegó a la conclusión de que los perfiles profesionales de los colaboradores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no están alineados al Manual Normativo de Cargos ni al Manual de Organización y Funciones, además las formas de admisión en la Municipalidad Provincial de San Miguel para el servicio público están sumidos en praxis imparciales como son el patronazgo, compadrazgo y el clientelismo, que hace difícil la existencia de una técnica de recursos humanos que confirme la objetividad en el momento del proceso de selección y posterior contratación de los trabajadores. La escasez de profesionalismo por parte de los colaboradores municipales de la Provincia de San Miguel en Cajamarca, perjudica el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución y la calidad del servicio que se brinda a los pobladores.

En este caso, se discierne del resultado obtenido por el autor Bardales, ya que notamos que la mayoría de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa están en una escala entre muy eficiente, correspondiente a un 27% de los evaluados y eficiente, correspondiente a un 35%; es decir, cumplen en mayoría con los requisitos establecidos en el Manual de Organización y Funciones planteada por la Institución .

De acuerdo a la evaluación del Desempeño Laboral realizada en la Municipalidad Provincial del Santa, En la tabla 2 podemos observar cómo un 10 % de los trabajadores evaluados logran ser calificados con el nivel de muy eficientes y es que su nivel de desempeño es destacado ya que aportan constantemente un valor agregado en la realización de sus funciones. Un 19% de los trabajadores son considerados como eficientes ya que su desempeño laboral es destacado. El 25 % de los evaluados presentan un desempeño laboral de nivel aceptable, es decir, su desempeño laboral es mínimo pero se puede trabajar sin supervisión permanente. Por otro lado están los trabajadores con índices de desempeño laboral bajo, un 29% de los evaluados se encuentran en nivel ineficiente, ya que dependen de una supervisión permanente para el cumplimiento de sus funciones y otro 16 % que no alcanza el nivel de desempeño mínimo o muy deficiente.

Lo mencionado anteriormente se corrobora con el autor Olmedo (2013) su tesis titulada “La capacitación del servidor municipal y su incidencia en la calidad de atención ciudadana en el balcón de servicios de la administración zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito” , en donde concluye que los servidores municipales carecen de la capacitación necesaria para proporcionar la información requerida por el usuario acerca de los procedimientos que se realizan en la Institución, ya que a estos no se les ofrece cursos de capacitación en gestión pública. El desinterés de los servidores municipales en capacitarse, por cuanto no existe incentivo por parte de la Institución para el personal que mejora su nivel de formación profesional y por ende su desempeño laboral.

En este caso se concuerda con lo mencionado por el autor Olmedo , debido a que uno de los factores tomados en cuenta para la evaluación del perfil de puestos, fue el tema de capacitaciones; a la vez, este influye mucho en la baja calificación del personal, haciendo que estos se cataloguen en niveles de suficiente e insuficiente. Así mismo en la Tabla 2 se ve el bajo desempeño laboral causado por el desinterés en las capacitaciones por desinterés propio y por parte de la Institución en estudio.

V. CONCLUSIONES

V. CONCLUSIONES

- 5.1 En los resultados de la presente investigación se identificó el nivel del perfil del trabajador de la Municipalidad Provincial del Santa teniendo en cuenta indicadores como: Formación profesional, Capacitación, experiencia y el grado de conocimiento de sus actividades, obteniendo como resultado que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa cumplen con los requisitos plasmados en el Manual de Organización y Funciones de la institución; sin embargo, casi la tercera parte de los encuestados no cumplen en su totalidad con los perfiles necesarios para los cargos en los que se encuentran. Los puntajes se vieron afectados mayormente por el título profesional del trabajador municipal, así como por sus años de experiencia laboral.
- 5.2 En los resultados de la presente investigación se identificó el nivel de desempeño laboral de los trabajadores municipales de la Municipalidad Provincial del Santa teniendo en cuenta factores como: Cantidad de trabajo entregado, calidad del trabajo entregado, responsabilidad, creatividad e iniciativa, entre otros. obteniendo como resultando un nivel de desempeño por debajo de lo aceptable, teniendo un 29% de los trabajadores con un desempeño deficiente y un 16% como Muy deficiente, lo que es inaceptable por ser una de las Instituciones que debe velar por el bienestar de la población en aspectos como son: salud, economía, educación, seguridad, social y cultura. Cabe resaltar que la evaluación realizada es de autoría propia ya que la institución en estudio no cuenta con los instrumentos necesarios para llevar a cabo la investigación.
- 5.3 En los resultados de la presente investigación se llevó a cabo el análisis de la evaluación de desempeño propuesta para los trabajadores municipales, a través de los gerentes entrevistados de la Municipalidad Provincial del Santa, obteniendo así su aceptación con respecto a los factores elegidos para evaluar. Los Gerentes encuestados señalan que la carencia institucional de instrumentos de medición impide el correcto

seguimiento y constante evaluación de los trabajadores municipales con el fin de asegurar el pleno desenvolvimiento de sus funciones.

VI. RECOMENDACIONES

VI. RECOMENDACIONES

En la presente investigación se estudió la variable propuesta y se llegaron a las conclusiones pertinentes, en base a estos puntos se elaboran las siguientes recomendaciones:

- 6.1 Se recomienda a la Gerencia Municipal integrar la evaluación del perfil de puestos propuesta a su plan de trabajo, con el fin de mantener una constante evaluación de su personal y así poder identificar las ausencias en sus perfiles profesionales que no permitan cumplir con los requisitos necesarios para ocupar los cargos asignados, con la finalidad de impartir capacitaciones constantes, así como facilitar a sus colaboradores carreras técnicas y/o universitarias según sea necesario.
- 6.2 Se le recomienda a las autoridades municipales integrar la evaluación de desempeño propuesta con la finalidad de reconocer que factores están fallando, haciendo que su desempeño laboral disminuya, viéndose afectado el cumplimiento idóneo de las funciones y objetivos de la Institución. Así mismo, se recomienda generar un plan de capacitación técnicamente estructurado para así integrar programas de capacitación de forma continua, con la finalidad de mejorar el entorno de trabajo, así como también de normalizar y promover el desarrollo de sus colaboradores y por ende aumentar el nivel de desempeño laboral de la Municipalidad Provincial del Santa.
- 6.3 A futuros investigadores se les recomienda abordar la investigación utilizando estudios experimentales donde se aplique programas de capacitación que permitan obtener buenos resultados y así evaluar el avance y mejora del desempeño laboral a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación .

VII.PROPUESTA

Propuesta para la incorporación de una Evaluación de Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial del Santa.

A. TITULO DE LA PROPUESTA

“Evaluación de Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa”

B. JUSTIFICACIÓN

El Gerente debe reconocer la importancia que reviste la Evaluación del Desempeño, como una herramienta de gestión que le agrega un valor incalculable a la institución, al insertarla en procesos de desarrollo de alta calidad que le pueden soportar parte importante a largo plazo.

De la misma manera, una apreciación sistemática del desempeño de sus colaboradores, le permitirá al Gerente identificar las fortalezas y debilidades del colaborador en el ejercicio de su cargo, de la misma manera le permitirá conocer de primera mano si están cumpliendo con los requerimientos y estándares de calidad del cargo, así como adelantar una retroalimentación continua mediante la implementación de estímulos o de acciones de mejora.

Es por lo anterior, que el proceso de Evaluación del Desempeño se convierte en la herramienta más importante para el Gerente como responsable de la viabilidad y futuro de la institución.

La visión que se ha fijado en la Institución, solo será alcanzable en la medida en que cuente con el mejor equipo humano, capacitado, motivado, que de la mano de su adecuada dirección y liderazgo, trabaje conjuntamente para el logro de los objetivos trazados.

C. FUNDAMENTACIÓN

La inexistencia de una herramienta de gestión como la Evaluación de Desempeño Laboral dentro de la Institución.

D. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La propuesta de Evaluación de Desempeño es de aplicación para todo colaborador de la Municipalidad Provincial del Santa que labore en oficina y ésta será llevada a cabo por el respectivo Gerente a cargo.

E. OBJETIVOS

- Elaboración y recomendación de una herramienta para la evaluación del desempeño laboral.
- Generar estrategias de mejora en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa.

F. DESARROLLO DE PROPUESTA

1. Propuesta del Instrumento para la evaluación de desempeño

Debido a que la Municipalidad Provincial del Santa no presenta una Evaluación de Desempeño para sus colaboradores y al ser preciso la realización de una, se procedió a realizar una propuesta de dicha evaluación que se presenta a continuación.

Datos Generales:								
Nombre del Funcionario:								
Cargo:				Antigüedad:				
Unidad o Dependencia:								
Fecha de Evaluación:								
Instrucciones: Lea las definiciones de cada uno de los factores que se presentan a continuación y opte por la calificación que describa al funcionario o directivo con mayor precisión. La evaluación de cada uno de los siguientes factores debe estar relacionada en forma directa con el desempeño real del funcionario o directivo. Las categorías para evaluar el desempeño son las siguientes:								
1 (Muy Deficiente): No alcanza el nivel de desempeño esperado.				4 (Eficiente): El nivel de desempeño es destacado, por lo general supera las expectativas.				
2 (Deficiente): El nivel de desempeño es mínimo y requiere supervisión permanente.				5 (Muy Eficiente): El nivel de desempeño es destacado, permanentemente aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones.				
3 (Aceptable): El nivel de desempeño es mínimo pero no requiere supervisión permanente.								
N°	Factor	1	2	3	4	5	Puntaje	Promedio
		Muy Deficiente	Deficiente	Aceptable	Eficiente	Muy Eficiente		
1	Conocimiento del Trabajo: Cantidad y calidad de conocimientos administrativos, técnicos y operacionales que el empleado requiere para desempeñar el puesto.							

1.1	¿Conoce con exactitud las funciones y actividades del puesto?							
1.2	¿Cuenta con los conocimientos mínimos para el desempeño del puesto?							
2	Cantidad de Trabajo Entregado: Cantidad de trabajo realizado con oportunidad y el valor de su cumplimiento en función de las metas y objetivos establecidos en el área o dependencia y que se desean alcanzar en forma programada por el empleado.							
2.1	¿Los productos son entregados de forma oportuna?							
2.2	¿Se supera la cantidad de trabajo entregado en función de lo planificado?							
3	Calidad de Trabajo Entregado: Grado en el cual el desarrollo de los productos obtenidos o servicios prestados se han alcanzado con el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles reduciendo o descartando errores y deficiencias.							
3.1	¿Considera que los receptores se satisfacen por los servicios que reciben?							
3.2	¿La discusión de los servicios es mínima para su aprobación?							
3.3	¿Cómo califica la ejecución de sus planes de trabajo en función del cumplimiento estricto de tiempos, costos y alcance?							
4	Cumplimiento de Políticas y Regulaciones: Actitud de permanente respeto a las normas y disposiciones reglamentarias vigentes en la municipalidad para fomentar y mantener las buenas prácticas en el desarrollo de sus actividades.							
4.1	¿Cómo valora su cumplimiento de las disposiciones y normativas legales establecidas?							
4.2	¿Cómo valora su rendimiento laboral en función del							

	cumplimiento de las políticas y regulaciones?							
5	Adaptabilidad y Flexibilidad: Grado de eficiencia y eficacia en el trabajo que requiere del cumplimiento de actividades rutinarias y/o no rutinarias que impliquen llevarlas a cabo bajo condiciones especiales (presión o poco usuales).							
5.1	¿Cómo considera su respuesta a cambios en los procedimientos de trabajo?							
5.2	¿Cómo califica su desempeño a nivel de redes, comisiones y equipos de trabajo?							
5.3	¿Cómo valora su rendimiento debido al cumplimiento imprevisto de actividades asignadas por su jefe inmediato?							
6	Iniciativa y Creatividad: Capacidad para solucionar problemas e idear soluciones. Confianza en sí mismo demostrada en la actitud en el trabajo para responder efectivamente al desafío de dificultades y circunstancias distintas.							
6.1	¿Cómo valora sus ideas como aporte en respuesta a la solución del problemas?							
6.2	¿En que medida su desempeño laborales esta condicionado a la aceptación de sus iniciativas por parte de su jefe inmediato?							
6.3	¿En qué medida considera que sus iniciativas han sido un estímulo para su rendimiento laboral?							
7	Responsabilidad: Es el grado de compromiso personal y profesional que muestra el empleado durante el desarrollo de sus actividades a lo interno y externo de la institución, aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.							
7.1	¿Cómo califica su grado de responsabilidad mostrado en las asignaciones							

	especiales a nivel de trabajo individual y/o grupal?							
7.2	¿Cómo considera que ha sido su participación en eventos en donde asume la responsabilidad de representar a la municipalidad?							
8	Relaciones Interpersonales: Eficiencia para trabajo en equipo, tacto y sensibilidad respecto a las ideas de sus compañeros de trabajo. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con personas ajenas al grupo de trabajo.							
8.1	¿Cómo califica su nivel de cortesía en el trato con el público en general?							
8.2	¿Cómo califica que su rendimiento laboral se ve afectado por sus relaciones interpersonales?							
8.3	¿Cómo valora su afinidad, sentido de colaboración y camaradería con funcionarios y empleados de la municipalidad?							

2. Estrategias probables de mejora.

Luego de la investigación realizada, en la cual se ha aplicado el instrumento propuesto, se sugiere las siguientes estrategias:

2.1. Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos.
- Presentación de asuntos casuísticos de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

2.2 Temas a tratar:

a) Sistema institucional

- Gestión Municipal y Recursos Humanos
- Administración Municipal
- Planeamiento y Desarrollo Urbano

b). Imagen institucional

- Relaciones Humanas
- Relaciones Públicas
- Administración por Valores
- Mejoramiento del Clima Laboral

c). Contabilidad

- Auditoria y Normas de Control
- Control Patrimonial

2.3. Recursos a emplear:

a) Humanos:

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: abogados, licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

b) Materiales:

- Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la Gerencia Municipal.
- Mobiliario, equipo y otros: Está conformado por sillas, carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia, TV-DVD.
- Documentos técnico–educativo: Entre ellos tenemos certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

G. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con lo presupuestado por La Municipalidad.

H. CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

Se recomienda realizar la primera evaluación de desempeño en el mes de diciembre del presente año, para así empezar las capacitaciones en lo correspondiente al año 2018 y posteriormente realizar las evaluaciones cada 6 meses.

Responsable	Tema (ejemplo)	Duración	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ponente responsable de la capacitación	Gestión de Recursos Humanos	90 horas						
Ponente responsable de la capacitación	Administración Municipal	90 horas						
Ponente responsable de la capacitación	Gestión Municipal	90 horas						

VIII. REFERENCIAS

REFERENCIAS :

- Ansonera, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos*. España: Hurope S.L.
- Baez,R. y Sequeria, V. (2006). *Métodos y técnicas de investigación*. Nicaragua
- Bardales, G.S. (2013). “*Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al manual normativo de clasificación de cargos.*” (Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo – Perú.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*.
- Chang, J. (2014). “*Atención al cliente en los servicios de la Municipalidad de Malacatán San Marcos.*” (Tesis para obtener el título de Administrador de Empresas) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango - Guatemala.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición Santa Fé de Bogota: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato (2007), *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw – Hill.
- Córdova, M. (2013). “*El Municipio Distrital de Zuñiga: Capacidades Institucionales para la Gestión y cumplimiento de sus Funciones*”. (Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima – Perú.
- Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, Métodos y Ejercicios*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ªed.). México: McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad?* Bogotá: Editorial Norma
- Lanham, E. (1962). *Valuación de Puestos*. México: Editorial CECSA
- Ley N° 27680. Constitución Política del Perú, Lima, Perú, 20 de diciembre de 1993.

Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, Lima, Perú, 27 de mayo del 2003.

Munch, L (2013). *Calidad y Mejora continua. Principios para la Competitividad y Productividad*. México: Editorial Trillas.

Municipalidad Provincial del Santa. Recuperado de <http://www.munisanta.gob.pe/codisec.php>

Nebot, J. (1999). *La Selección de Personal: Guía Práctica para directivos y mandos de las empresas*. España: FC Editorial.

Ponce, A (2002). *Administración de Personal*. México: Editorial Limusa.

Pizarro y Gonzáles (2013), “*Norma ISO: Una Evaluación necesaria a la oficina Municipal de Intermediación Laboral en el nivel de gestión de atención a usuarios durante el año 2012 en los Municipios de Maipú y Lo Prado*”. (Tesis para obtener el título de Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas.) Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Santiago – Chile.

Ramírez y Suárez (2011), “*Nivel de Satisfacción de los usuarios sobre la calidad de los servicios públicos del Municipio Sucre, Estado Sucre – Venezuela*” (Tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduría Pública y Administración Comercial.) Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Sucre – Venezuela.

Rodríguez, A. (2013). *Planificación de recursos humanos en las administraciones públicas: Gestión y Desarrollo de personas en tiempos de Austeridad*. España: Editorial Ulzama.

Torres, N. (2014). “*Estudio de las variables que afectan a la satisfacción del cliente. Caso del hotel Vincci Posada del Patio 5* Málaga*”. Universidad de Málaga, Málaga – España.

Oliver, L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. United States of America

Olmedo, J. (2013). *“La Capacitación del servidor municipal y su incidencia en la calidad de atención ciudadana en el balcón de servicios de la administración zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha”*. (Tesis para obtener título de Licenciada en Secretariado en Español.) Universidad Técnica de Ambato, Ambato – Ecuador.

Vásquez, M. (2007), *La Calidad, el concepto actual que debe ser manejado adecuadamente por los gerentes y funcionarios de toda organización*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/mvasquez>

ANEXOS

ANEXO 1
ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD
DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV

Yo, Olenka Espinoza Rodríguez, docente de la experiencia curricular de, Administración del ciclo X, y revisor del trabajo académico titulado: Evaluación de Puestos en la Municipalidad Provincial del Santa para un buen Servicio a la Comunidad. Año – 2017, del estudiante: Saldaña Velarde, María Alejandra; he sido capacitada e instruida en el uso de la herramienta Turnitin y he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 8 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chimbote, 11 de Julio de 2017



.....
Dra. Olenka Espinoza Rodríguez

Docente

Desarrollo de proyecto de investigación

Experiencia curricular

DNI: 18092486

ANEXO 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
“Evaluación de puestos en la Municipalidad Provincial del Santa para un buen servicio a la comunidad. Año – 2017”	¿Cómo evaluar los puestos en la Municipalidad Provincial del Santa para el buen servicio a la comunidad. Año 2017?	Objetivo General: Determinar la evaluación de los puestos de la Municipalidad Provincial del Santa para un buen servicio a la comunidad.	Evaluación de Puestos de Trabajo	Es un sistema técnico mediante el cual se determina la importancia de cada puesto de trabajo en relación con los demás de una empresa, con el fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. (Ponce, 2002)	Es un método mediante el cual se verifica la correcta organización de los trabajadores y el desempeño laboral en el puesto de trabajo asignado, los cuales serán medidos a través del perfil de puestos.	Perfil de puestos	Análisis Documental	Ordinal
		Objetivos Específicos:						
		O ₁ : Identificar el perfil de puestos de la Municipalidad Provincial del Santa. O ₂ : Identificar el nivel de desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa de acuerdo a la evaluación de puestos.				Desempeño Laboral	Cuestionario	Ordinal
		O ₃ : Analizar la evaluación aplicada a través de los gerentes de la Municipalidad Provincial del Santa de acuerdo a la evaluación de puestos. O ₄ : Diseñar una propuesta de Evaluación de puestos en la Municipalidad Provincial del Santa.					Entrevista	

Nota: Indicadores del Perfil de Puestos basados en la Tesis de Evaluación de Puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Miguel – Cajarma de Bardales (2013) e indicadores de Desempeño Laboral basados en el Manual de Evaluación de Desempeño Laboral (2015)

ANEXO 3

FACTORES DE EVALUACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL			Alineación con manual normativo de clasificación de cargos
Formación Profesional			Alineado con los requisitos mínimos
I.	Título Profesional	2	
II.	Título Profesional y estudios de post grado afines al puesto	4	
III.	Título profesional y estudios de maestría inconclusos	6	
IV.	Título profesional y maestría	8	
Experiencia en el puesto y/o funciones similares			Alineado con requisitos mínimos y naturaleza de clase
I.	No tiene experiencia requerida	2	
II.	Tiene experiencia mínima requerida	4	
III.	Tiene de 01 a 03 años de experiencia requerida	6	
IV.	Tiene más de 03 años adicionales de experiencia requerida	8	
Grado de conocimiento de sus actividades típicas			Alineado con actividades típicas
I.	Conoce muy poco o nada de sus actividades típicas	2	
II.	Conoce lo elemental de sus actividades típicas	4	
III.	Conoce bien sus actividades típicas	6	
IV.	Conoce muy bien sus actividades típicas	8	
Capacitación Técnica y/o especializada			Alineado con requisitos mínimos y actividades típicas
I.	No presenta capacitación	0	
II.	Asistió a cursos de capacitación promovidos por la Municipalidad Provincial del Santa	2	
III.	Asistió a cursos de capacitación por su propia cuenta	3	
IV.	Asistió a cursos de capacitación especializados por su propia cuenta	4	

Nota: Guía Documental para la evaluación de perfil de puestos realizada por Bardales (2013)

* Se incluyeron cuatro niveles para la evaluación de perfil de puestos, muy eficiente, eficiente, suficiente, insuficiente.

ANEXO 4

VALIDACIONES DEL INSTRUMENTO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Sonia Aguilar Sánchez, titular
del DNI. N° 32963014, de profesión
Administradora, ejerciendo
actualmente como DTC, en la
Institución OCV

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en

_____.
Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

En Chimbote, a los 13 días del mes de Diciembre del
2016



[Firma]
Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Nestor Daniel GONZALEZ RUEDA, titular
del DNI. N° 32991045, de profesión
Psicólogo, ejerciendo
actualmente como DOCENTE, en la
Institución UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - CHIMBOTE

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

En Chimbote, a los 07 días del mes de DICIEMBRE del

2016


Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Calderón Yarlegué Luis Alberto, titular
del DNI. N° 40097132, de profesión
Estadístico e Informático,
actualmente como Docente, en la
Institución UCV.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

En Chimbote, a los 9 días del mes de Diciembre del
2016


Firma

ANEXO 5

GUIA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

FICHA TÉCNICA

Nombre original: Guía de Evaluación del Perfil Profesional de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca

Autor : Gissela Bardales Correa

Procedencia : Trujillo - Perú

Administración : Individual o Colectiva

Duración : 20 a 30 minutos

Aplicación : Documentos Referidos al Legajo Personal de los Trabajadores

Puntuación : Calificación manual y/o computarizada

Significación : 4 indicadores

Usos : En la investigación

ANEXO 6

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Datos Generales:								
Nombre del Funcionario:								
Cargo:					Antigüedad:			
Unidad o Dependencia:								
Fecha de Evaluación:								
Instrucciones: Lea las definiciones de cada uno de los factores que se presentan a continuación y opte por la calificación que describa al funcionario o directivo con mayor precisión. La evaluación de cada uno de los siguientes factores debe estar relacionada en forma directa con el desempeño real del funcionario o directivo. Las categorías para evaluar el desempeño son las siguientes:								
1 (Muy Deficiente): No alcanza el nivel de desempeño esperado.					4 (Eficiente): El nivel de desempeño es destacado, por lo general supera las expectativas.			
2 (Deficiente): El nivel de desempeño es mínimo y requiere supervisión permanente.					5 (Muy Eficiente): El nivel de desempeño es destacado, permanentemente aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones.			
3 (Aceptable): El nivel de desempeño es mínimo pero no requiere supervisión permanente.								
N°	Factor	1	2	3	4	5	Punta je	Promedio
		Muy Deficiente	Deficiente	Aceptable	Eficiente	Muy Eficiente		
1	Conocimiento del Trabajo: Cantidad y calidad de conocimientos administrativos, técnicos y operacionales que el empleado requiere para desempeñar el puesto.							
1.1	¿Conoce con exactitud las funciones y actividades del puesto?							
1.2	¿Cuenta con los conocimientos mínimos para el desempeño del puesto?							
2	Cantidad de Trabajo Entregado: Cantidad de trabajo realizado con oportunidad y el valor de su cumplimiento en función de las metas y objetivos establecidos en el área o dependencia y que se desean alcanzar en forma programada por el empleado.							

2.1	¿Los productos son entregados de forma oportuna?							
2.2	¿Se supera la cantidad de trabajo entregado en función de lo planificado?							
3	Calidad de Trabajo Entregado: Grado en el cual el desarrollo de los productos obtenidos o servicios prestados se han alcanzado con el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles reduciendo o descartando errores y deficiencias.							
3.1	¿Considera que los receptores se satisfacen por los servicios que reciben?							
3.2	¿La discusión de los servicios es mínima para su aprobación?							
3.3	¿Cómo califica la ejecución de sus planes de trabajo en función del cumplimiento estricto de tiempos, costos y alcance?							
4	Cumplimiento de Políticas y Regulaciones: Actitud de permanente respeto a las normas y disposiciones reglamentarias vigentes en la municipalidad para fomentar y mantener las buenas prácticas en el desarrollo de sus actividades.							
4.1	¿Cómo valora su cumplimiento de las disposiciones y normativas							

	legales establecidas?							
4.2	¿Cómo valora su rendimiento laboral en función del cumplimiento de las políticas y regulaciones?							
5	Adaptabilidad y Flexibilidad: Grado de eficiencia y eficacia en el trabajo que requiere del cumplimiento de actividades rutinarias y/o no rutinarias que impliquen llevarlas a cabo bajo condiciones especiales (presión o poco usuales).							
5.1	¿Cómo considera su respuesta a cambios en los procedimientos de trabajo?							
5.2	¿Cómo califica su desempeño a nivel de redes, comisiones y equipos de trabajo?							
5.3	¿Cómo valora su rendimiento debido al cumplimiento imprevisto de actividades asignadas por su jefe inmediato?							
6	Iniciativa y Creatividad: Capacidad para solucionar problemas e idear soluciones. Confianza en sí mismo demostrada en la actitud en el trabajo para responder efectivamente al desafío de dificultades y circunstancias distintas.							
6.1	¿Cómo valora sus ideas como aporte en respuesta a la solución							

	del problemas?							
6. 2	¿En que medida su desempeño laborales esta condicionado a la aceptación de sus iniciativas por parte de su jefe inmediato?							
6. 3	¿En qué medida considera que sus iniciativas han sido un estímulo para su rendimiento laboral?							
7	Responsabilidad: Es el grado de compromiso personal y profesional que muestra el empleado durante el desarrollo de sus actividades a lo interno y externo de la institución, aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.							
7. 1	¿Cómo califica su grado de responsabilid ad mostrado en las asignaciones especiales a nivel de trabajo individual y/o grupal?							
7. 2	¿Cómo considera que ha sido su participación en eventos en donde asume la responsabilid ad de							

	representar a la municipalidad ?							
8	Relaciones Interpersonales: Eficiencia para trabajo en equipo, tacto y sensibilidad respecto a las ideas de sus compañeros de trabajo. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con personas ajenas al grupo de trabajo.							
8.1	¿Cómo califica su nivel de cortesía en el trato con el público en general?							
8.2	¿Cómo califica que su rendimiento laboral se ve afectado por sus relaciones interpersonales?							
8.3	¿Cómo valora su afinidad, sentido de colaboración y camaradería con funcionarios y empleados de la municipalidad ?							

Nota: Indicadores de desempeño basados en el Manual de Evaluación de Desempeño Municipal (2015)

*Se incluyeron cinco niveles para el desempeño laboral, muy eficiente, eficiente, aceptable, deficiente, muy deficiente.

ANEXO 7

VALIDACIONES DEL INSTRUMENTO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Sonia Aguilar Sánchez, titular
del DNI. N° 32963014, de profesión
Administradora, ejerciendo
actualmente como DTC, en la
Institución OCV

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

En Chimbote, a los 13 días del mes de Diciembre del
2016



[Firma]
Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Nestor Daniel González Rueda, titular
del DNI. N° 32991045, de profesión
Psicólogo, ejerciendo
actualmente como Docente, en la
Institución UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - CHIMBOTE

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de
Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al
personal que labora en

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las
siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			x	
Amplitud de contenido			x	
Redacción de los Ítems			x	
Claridad y precisión			x	
Pertinencia			x	

En Chimbote, a los 07 días del mes de DICIEMBRE del
2016


Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

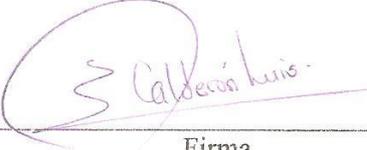
Yo, Calderón Yarlegué Luis Alberto, titular
del DNI. N° 40097132, de profesión
Estadístico e Informático,
ejerciendo
actualmente como Docente, en la
Institución UCV.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

En Chimbote, a los 9 días del mes de Diciembre del
2016


Firma

ANEXO 8

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FICHA TÉCNICA

Nombre original: Manual de Evaluación de Desempeño Municipal

Modificación : Saldaña Velarde María Alejandra

Procedencia : Francisco Morazán - Honduras

Administración : Individual

Duración : 10 a 15 minutos

Aplicación : Trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa

Puntuación : Calificación computarizada y/o manual

Significación : 8 indicadores

Usos : En la investigación

Materiales : 20 items

ANEXO 9

INTERROGANTE	RESPUESTA
¿Considera usted que el conocimiento del trabajo es un factor importante para el desempeño laboral?	
¿Cree usted conveniente evaluar la cantidad de trabajo entregado por el personal a cargo?	
¿Considera importante el factor de calidad del trabajo entregado dentro del desempeño laboral?	
¿Es necesario tener en cuenta el cumplimiento de Políticas y Regulaciones?	
¿Cuán importante es evaluar el tema de adaptabilidad y flexibilidad en un colaborador?	
¿Considera un factor importante la iniciativa y creatividad del colaborador?	
¿Considera un factor importante para medir el desempeño laboral, el factor responsabilidad?	
¿Cree usted conveniente tener en cuenta las relaciones interpersonales de los colaboradores para medir su desempeño laboral?	

Nota: Entrevista a los Gerentes responsables de la aplicación de la Evaluación de Desempeño a los colaboradores municipales.

ANEXO 10

VALIDACIONES DEL INSTRUMENTO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Sonia Aguilar Sánchez, titular
del DNI. N° 32963014, de profesión
Administradora, ejerciendo
actualmente como DTC, en la
Institución OCV

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

En Chimbote, a los 13 días del mes de Diciembre del
2016



Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Nestor Daniel GONZALEZ RUEDA, titular
del DNI. N° 32991045, de profesión
Psicologo, ejerciendo
actualmente como DOCENTE, en la
Institución UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - CHIMBOTE

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

En Chimbote, a los 07 días del mes de DICIEMBRE del
2016


Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

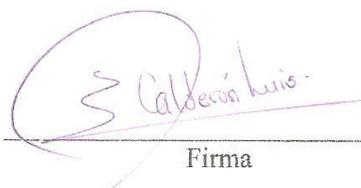
Yo, Calderón Yarlegué Luis Alberto, titular
del DNI. N° 40097132, de profesión
Estadístico e Informático,
ejerciendo
actualmente como Docente, en la
Institución UCV.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

En Chimbote, a los 9 días del mes de Diciembre del
2016


Firma

ANEXO 11

ENTREVISTA A LOS GERENTES SOBRE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FICHA TÉCNICA

Nombre original: Entrevista a los Gerentes sobre la propuesta de Evaluación de Desempeño

Autoría : Saldaña Velarde María Alejandra

Procedencia : Chimbote - Perú

Administración : Individual

Duración : 15 a 20 minutos

Aplicación : Gerentes de la Municipalidad Provincial del Santa

Puntuación : Calificación computarizada y/o manual

Usos : En la investigación

Materiales : 8 items

ANEXO 12

Tabla 3

Puntajes según los indicadores propuestos para la evaluación de perfil puestos..

INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACIÓN PROFESIONAL	4	2	4	6	8	32
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3	2	4	6	8	24
CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4	2	4	6	8	32
CAPACITACIONES TECNICA O ESPECIALIZADA	3	0	2	3	4	12
TOTAL PUNTOS						100

Nota: Guía de Análisis Documental aplicado a los Trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca por Bardales (2013)

ANEXO 13

Tabla 4

Niveles y rangos para la evaluación del perfil de puestos de la Municipalidad Provincial del Santa

MALO	INSUFICIENTE	00 - 49
REGULAR	SUFICIENTE	50 - 74
BUENO	EFICIENTE	75 - 89
MUY BUENO	MUY EFICIENTE	90 - 100

Nota: Guía de Análisis Documental aplicado a los Trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca por Bardales (2013).

ANEXO 14

Tabla 5

Niveles y rangos para la evaluación de desempeño de la Municipalidad Provincial del Santa.

CÓDIGO	CATEGORIA DE DESEMPEÑO	PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN	
		POR FACTOR	FINAL
5	EFICIENTE	100	86 – 100
4	MUY BUENO	85	71 – 85
3	ACEPTABLE	70	51 – 70
2	EN RIESGO	50	26 – 50
1	DEFICIENTE	25	1 – 25

Nota: Manual de Evaluación del Desempeño Laboral aplicado a los trabajadores municipales de Francisco Morazán en Honduras (2015).

ANEXO 15

VALIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

➔ Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\W8.1\Documents

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	10	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,947	20

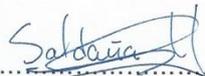
ANEXO 16
DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Saldaña Velarde María Alejandra, estudiante de la Escuela profesional de Administración, de la Universidad César Vallejo, sede/filial Chimbote; declaro que el trabajo académico titulado "Evaluación de puestos en la Municipalidad Provincial del Santa para un buen servicio a la comunidad. Año – 2017" presentada, en 90 folios para la obtención del grado académico/título profesional de Licenciado en Administración es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario

Chimbote, 12 de Julio del 2017



Firma