



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Diseño de un Sistema de Evaluación 360° para mejorar
el desempeño laboral del personal del Área de
Limpieza Pública del Distrito de La
Unión – Piura, 2020.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR:

Silupu Amaya, Jorman Jahir (Orcid: 0000-0002-8053-4752)

ASESOR:

Ing. Seminario Atarama, Mario Roberto (Orcid: 0000-0002-9210-3650)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

PIURA — PERÚ

2020

DEDICATORIA

A Dios nuestro señor, quien me brindó mucha fortaleza para continuar cuando estuve a punto de caer, por ello, con toda la humildad que emana de mi corazón, dedico en primer lugar mi tesis a Dios.

A mi querido abuelo, Ricardo, por su apoyo y afecto, por compartir conmigo buenos y malos momentos y porque siempre fue como un padre para mí.

A mi ejemplo de vida, mi amada y luchadora madre, Margot, por ser mi más grande motivo de superación, de lucha constante, perseverancia y trabajo, por formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores.

A mi abuela, Margarita, por su gran apoyo y por estar siempre conmigo como mi segunda madre.

A mis amigos, compañeros y demás personas que de algún modo colaboraron y compartieron en mi vida universitaria.

AGRADECIMIENTO

A todos mis docentes porque sus enseñanzas y consejos sumaron en el logro de mi carrera profesional. Al ingeniero Máximo Zevallos Vílchez y a la ingeniera Luciana Torres Ludeña por su gentil asesoría que me ha permitido materializar la presente tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	6
III. METODOLOGÍA.....	16
3.1. Tipo y diseño de la investigación	16
3.2. Variables y operacionalización.....	19
3.3. Población, muestra y muestreo	19
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	20
3.5. Procedimientos	27
3.6. Método de análisis de datos.....	30
3.7. Aspectos éticos	30
IV. RESULTADOS.....	32
v. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	50
VI. CONCLUSIONES.....	54
VII. RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS.....	56
ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	18
Tabla N°2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	22
Tabla N°3. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	24
TABLA N°4 ANÁLISIS EVALUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL	33
TABLA N°5 PORCENTAJE DE CAPACITACIONES Y CAPACITADOS-PRIMER SEMESTRE 2020.....	34
Tabla N°6 PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE RUTAS-SEGUNDO TRIMESTRE 2020....	35
Tabla N°7 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES.....	38
Tabla N°8 EVALUACIÓN DE CONDUCTA DE LOS TRABAJADORES.....	40
Tabla N°9 EVALUACIÓN DE VÍAS ATENDIDAS POR EL PERSONAL OPERATIVO.....	41
Tabla N°10 PORCENTAJE DE EFICIENCIA DEL ÁREA OPERATIVA.....	41
Tabla N°11 NIVEL DE EFICIENCIA DEL PERSONAL OPERATIVO.....	42
Tabla N°12 NIVEL DE EFICACIA DEL ÁREA OPERATIVA.....	42
Tabla N°13 NIVEL DE EFICACIA DEL PERSONAL OPERATIVO.....	43
Tabla N°14 COSTO DE SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	48
Tabla N°15 BENEFICIO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evaluación de un nuevo sistema de evaluación de desempeño laboral.....	44
Figura 2. Razones para lo cual se utiliza la evaluación del desempeño.....	45
Figura 3. La Evaluación del Desempeño y su relación con el desarrollo de su personal y el de la organización.....	45
Figura 4. Causas que determinan la resistencia a la Evaluación del Desempeño.....	46
Figura 5. Falta de medición del desempeño.....	46
Figura 6. Importancia de medir periódicamente el desempeño laboral.....	47

RESUMEN

La Municipalidad Distrital de La Unión-Piura cuenta con el Área de Limpieza Pública, dicha área no cuenta con estudios que faciliten la medición del desempeño laboral, así como tampoco el impacto que éste generaría en el cumplimiento de sus resultados ni los métodos necesarios para realizarlo.

La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un Sistema de Evaluación 360° para mejorar el desempeño laboral del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión-Piura. La investigación fue de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la institución y tuvo un diseño no experimental. La población de esta investigación fue el número de trabajadores del área municipal, conformada por 27 trabajadores, dado que se utilizó a toda la población, no existió muestreo y por consiguiente tampoco muestra, por ende, se realizó un tratamiento censal, para la recolección de datos se utilizaron cuestionarios, reportes de capacitaciones y fichas de registro.

Entre los principales resultados se encontró que todos los trabajadores están totalmente de acuerdo con no conocer el resultado de su desempeño laboral, con respecto a la evaluación de competencias laborales, en su mayoría los trabajadores superan el Grado "C", del mismo modo con respecto al nivel de eficiencia y eficacia, los trabajadores superaron el Grado "C", también se encontró que el 100% de trabajadores afirmaron que no se evalúa el desempeño laboral, finalmente se determina que la relación beneficio/costo es de 2,95.

Se concluye que actualmente se está empleando un sistema de evaluación del desempeño tradicional, con uso de instrumentos poco confiables, así como también que el 100% de trabajadores afirmaron que no se aplica un sistema de evaluación de desempeño en su área laboral, por lo que fue necesario elaborar una propuesta de un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360°.

Palabras claves: Diseño de sistema 360°, evaluación, desempeño laboral.

ABSTRACT

The District Municipality of La Unión-Piura has a Public Cleaning Area, this area does not have studies that facilitate the measurement of work performance, as well as the impact that it would generate in the fulfillment of its results or the necessary methods to carry it out.

The general objective of this research was to design a 360 ° Evaluation System to improve the work performance of the staff of the Public Cleaning Area of the District of La Unión-Piura. The research was of a propositional type in that it is based on a need or gap within the institution and had a non-experimental design. The population of this research was the number of workers in the municipal area, made up of 27 workers, since the entire population was used, there was no sampling and therefore no sample, therefore, a census treatment was carried out, for the collection of Data were used in questionnaires, training reports and registration cards.

Among the main results, it was found that all the workers fully agree with not knowing the result of their work performance, with respect to the evaluation of labor competencies, most of the workers pass Grade "C", in the same way with respect to At the level of efficiency and effectiveness, the workers exceeded Grade "C", it was also found that 100% of workers affirmed that job performance is not evaluated, finally it is determined that the relationship / cost is 2.95.

It is concluded that currently a traditional performance evaluation system is being used, with the use of unreliable instruments, as well as that 100% of workers affirmed that a performance evaluation system is not applied in their work area, so it was necessary to prepare a proposal for a 360 ° Performance Evaluation System.

Keywords: 360 ° system design, evaluation, job performance.

I. INTRODUCCIÓN

Dentro del auge de nuevas tendencias modernas para contar con empleados creadores de valor una de ellas es la gestión del desempeño, ya que es necesaria para evaluar el rendimiento de los trabajadores. Las organizaciones del siglo XXI deben preocuparse por capacitar y acrecentar a sus hombres y mujeres día a día, ya que en toda organización es necesario que los colaboradores se comprometan con los objetivos de la empresa y realicen las actividades de manera eficiente y eficaz de acuerdo a las exigencias de sus puestos de trabajo; lo cual permite encaminar a la organización y a sus empleados con el cumplimiento de sus objetivos. En la actualidad el talento humano es indispensable para el desarrollo de toda organización, en consecuencia, es necesario que esté en constante capacitación y con ello aprovechar al máximo sus conocimientos en favor de la organización. Para alcanzar tal intención, entre los principales métodos se encuentra la evaluación del desempeño, ésta es “[...] *Una técnica metódica y constante que concede a la cabeza de la organización cuantificar como cada trabajador lleva a cabo sus tareas*” (GUERRA, 2007).

“[...] *Medir el desempeño laboral trae consigo soluciones a los obstáculos que se presentan en el rendimiento y satisfacción del día a día de los empleados*” (Diario La República, 2019) explicó Alejandro Medina, especialista en Administración de Empresas de la UCH. Perú ocupa el tercer puesto en lo que refiere a tasas de rotación de personal en Latinoamérica con un índice del 20,7%, mientras que el promedio de la región es de 10,9%. Para las empresas esto genera sobrecostos a largo plazo porque deben de capacitar al personal nuevo que ingresa a laborar, por ello, cuando no existe estabilidad laboral tampoco existe la motivación necesaria para influenciar en el desempeño de los trabajadores.

En el Perú, una de las principales herramientas para la mejora constante en el desempeño de los colaboradores y, por ende, de toda la compañía, es la evaluación del desempeño. De allí que, para alcanzar niveles elevados de competitividad organizacional resulta imprescindible que las empresas cuenten con un apropiado sistema de evaluación. Sin embargo, en la práctica, se observa que las evaluaciones que se realizan no aseguran una eficaz valoración.

Mediante el operativo “Por una Ciudad Limpia y Saludable”, realizado en 697 municipalidades del país, la Controlaría General de la República, identificó en Piura y Castilla deficiencias en el área de limpieza pública, debido a las carencias que existen para el recojo de basura (Diario Correo, 2019). Juan José Díaz, alcalde provincial de Piura, anunció cambios estructurales en materia organizacional de la Municipalidad a través de convenios con empresas terciarias que se encargaran de la evaluación en el desempeño de cada trabajador municipal, de esta forma se pretende dejar solamente a los trabajadores que tengan buen rendimiento laboral. (FLORES , 2019)

La Municipalidad Distrital de La Unión realizaba trabajos de limpieza de las principales vías de acceso y puntos críticos del mencionado distrito, esto formaba parte del cronograma anual establecido dentro de las acciones y trabajos planificados por el Área de Limpieza Pública. Esta área de la municipalidad no contaba con estudios que faciliten la medición del desempeño en sus trabajadores, así como tampoco el impacto que éste generaría en el cumplimiento de sus resultados ni los métodos necesarios para realizarlo, ello se vio reflejado en la entrevista realizada al asistente municipal de dicha área (ver Anexo 5.) así como también en las quejas que día a día realizaba parte de la población y porque se observó un deficiente manejo de residuos sólidos en las calles del distrito.

Si no se lograba medir el desempeño laboral, la falta de éste afectaría al cumplimiento de los resultados del Área de Limpieza Pública de la Municipalidad Distrital de La Unión ya que persistirían los problemas antes mencionados, no se permitirían detectar oportunidades que permitan mejorar el desempeño laboral ya que no se estarían evaluando las competencias de los trabajadores y se hubiese corrido el riesgo de generar una falsa productividad, ya que no se tenían criterios reales para saber si realmente se está trabajando como se debe, finalmente no se podría tener una herramienta de comunicación sólida entre el personal de dicha área y así poder expresar sus preocupaciones e inconformidades y con esto generar una comunicación abierta generando así soluciones adecuadas.

Por lo tanto, fue necesario proponer un sistema de evaluación 360° para mejorar el desempeño laboral del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión - Piura, analizando el actual modelo de evaluación ya que permitió determinar

el nivel de desempeño, así como también el cumplimiento de resultados, competencias y saber si existe una comunicación entre el personal del área, lo cual permitió diseñar el sistema de evaluación.

Por tales motivos se formuló la siguiente interrogante: ¿Cómo se diseñó un Sistema de Evaluación 360° que permita mejorar el desempeño laboral del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión - Piura?; así como también se tuvieron como preguntas específicas: ¿Cuál fue el análisis del modelo de evaluación actual de desempeño laboral del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura?; ¿Cuáles fueron los resultados de la evaluación de las competencias laborales del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura?; ¿Cuál fue el desempeño laboral actual del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura?; ¿Cuál fue la necesidad de un nuevo sistema de evaluación de desempeño para el personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión-Piura? y ¿Cuál fue el análisis beneficio/costo del diseño de un Sistema de Evaluación 360°?

Justificando la presente investigación, se tuvo que la Municipalidad del Distrito de La Unión cuenta con el Área de Limpieza Pública, del cual no se tenía indicio alguno sobre la medición del desempeño de los trabajadores de la mencionada área. Por tal razón la presente tuvo como objeto diseñar un Sistema de Evaluación 360° para mejorar el desempeño laboral del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión-Piura, el cual serviría como información útil para la jefatura actual y las siguientes, así como también para la propia Municipalidad de tal manera que se obtenga un panorama general del nivel de desempeño laboral con el que cuenta la mencionada área por parte de sus trabajadores de la municipalidad a estudiar.

Por otro lado, la presente investigación se justificó de forma metodológica debido a la forma en que ésta se llevó a cabo, por lo tanto, serviría como orientación para futuros estudios de evaluación de desempeño, así como también la futura aplicación del Modelo de Evaluación que se desarrolló en este estudio, no solo aplicable al Área de Limpieza Pública, sino también a otras áreas de la Municipalidad Distrital de La Unión. De la misma forma, presentó una justificación práctica al facilitar un instrumento de ayuda, que sirva para futuros trabajos que se realicen en el Distrito de La Unión, o en otros lugares. El trabajo investigativo

presentó también una justificación teórica, ya que buscó cubrir puntos relacionados con la medición del desempeño laboral, así como también el desarrollo de un modelo de evaluación, puesto que al medir el desempeño en los trabajadores del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión permitió tener un alcance exacto si éstos están siendo evaluados correctamente.

Finalmente, dentro de los beneficios que el presente estudio aportaría a la comunidad del distrito estarían: permitiría la disponibilidad de información sobre el desempeño y la medición del mismo en los trabajadores de la municipalidad, y además generaría un aporte positivo al desarrollo sostenible del distrito de La Unión, ya que de cierta forma atacaría un problema de gran importancia como lo es la satisfacción y resultados por parte del área de la mencionada municipalidad para con los pobladores del distrito y de esta forma contribuiría al desarrollo del mismo.

Esta investigación planteó como objetivo general: Diseñar un Sistema de Evaluación 360° para mejorar el desempeño laboral del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión-Piura. De la misma forma se propusieron los siguientes objetivos específicos: en primer lugar, estimar el análisis del modelo de evaluación de desempeño laboral actual del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura, se realizó mediante el porcentaje de capacitaciones, porcentaje de cumplimiento de rutas y la aplicación de un cuestionario para determinar el nivel de información; segundo, determinar los resultados de la evaluación de las competencias laborales del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura, se utilizó la aplicación de un cuestionario; tercero, determinar el desempeño laboral actual del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura, se llevó a cabo mediante el análisis documental, lo cual permitió realizar evaluaciones de conducta y también mediante una ficha de registro que permitió medir el nivel de eficiencia y eficacia de los trabajadores; cuarto, determinar la necesidad de un nuevo sistema de evaluación de desempeño del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura; quinto, determinar el análisis beneficio/costo del diseño de un Sistema de Evaluación 360°.

Como hipótesis general se tuvo: El diseño de un Sistema de Evaluación 360° permitiría mejorar significativamente el desempeño laboral del personal del Área de

Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura. De la misma forma se propusieron las siguientes hipótesis específicas: en primer lugar, el análisis del modelo actual de evaluación de desempeño laboral del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura no resultó satisfactorio; segundo, los resultados de la evaluación de las competencias laborales del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura fueron insatisfactorios; tercero, el desempeño laboral actual del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura no fue el adecuado; cuarto, fue necesario proponer un nuevo sistema de evaluación de desempeño del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura; quinto, el análisis beneficio/costo del diseño de un Sistema de Evaluación 360° fue mayor a uno.

II. MARCO TEÓRICO

Dentro de los trabajos previos internacionales relacionados a esta investigación, se tuvieron:

(ITURRALDE TORRES, 2010) investigación titulada **“Evaluación del desempeño laboral y su repercusión en el rendimiento de los trabajadores de la COOP Oscus Ltda. Ambato - 2010”** por la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, para obtener Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría; el cual propone analizar el modelo actual demostrando su inaplicabilidad y desarrollar un modelo de evaluación de desempeño laboral; se realizó un cuestionario arrojando así los siguientes resultados: los empleados evaluados mostraron conformidad (42%) con las condiciones laborales que la empresa les ofrece pero en su mayoría (82%) se quejaron de no conocer sus resultados de desempeño que la empresa realiza en ellos, así como también no existe un plan que permita mejorar para la evaluación de desempeño. Como propuesta se desarrolló un modelo, que permite evaluar competencias por parte de la empresa a fin de medir el desempeño en los trabajadores. Este trabajo se seleccionó por tener relación directa con el análisis del desempeño laboral en los trabajadores, también se diseñó un modelo de evaluación, como se especifica en el objetivo general de esta investigación.

(VILLEGAS, 2015) en su trabajo de investigación titulado **“Instrumento de evaluación del desempeño mediante el modelo 360° para los trabajadores de Dirección y Supervisión del Área Operativa del Hotel Belensate”** por el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos; en la cual establece proponer un instrumento de evaluación del desempeño mediante el modelo 360° para los trabajadores de dirección y supervisión del área operativa de la organización. Seguido de identificar los cargos a evaluar y finalmente, diseñando el instrumento con un sistema que permita evaluar el desempeño mediante el modelo 360° sencillo y práctico. Como resultado concluye que la evaluación del desempeño 360° para los trabajadores del Área de Dirección y Supervisión representa un proceso fundamental para la gestión eficiente y eficaz del talento humano que se desenvuelve en el Hotel Belensate ya que permite medir el potencial humano de la unidad táctica y estratégica con respecto a su interacción con el entorno. Este

trabajo fue escogido ya que se relaciona con el análisis del desempeño laboral, así como también hace referencia al tercer objetivo específico.

(CORNELIO, 2011) en su trabajo titulado **“Modelo de Evaluación de 360° de los supervisores del área de corte de industrias cítricas de Montemorelos S.A.”** por la Universidad de Montemorelos, para conseguir el Título en Maestría en Administración; en la cual establece como objetivo general: evaluar el desempeño laboral de los supervisores del área de corte de industrias cítricas de Montemorelos S.A, mediante evaluaciones y autoevaluaciones, el objeto de estudio fueron 20 supervisores los cuales fueron autoevaluados y evaluados también por sus compañeros y jefes inmediatos, determinando así que existen diferencias significativas tanto en las autoevaluaciones (4,7 “escala de 1–5”) del grado de desempeño de los supervisores así como en las evaluaciones hechas por sus compañeros y jefes inmediatos a los supervisores (4,2 “escala de 1–5”) del área de la empresa a estudiar, para los obreros estuvo entre bueno y superior y para sus jefes entre mediano y bueno. Esta investigación se seleccionó ya que se vincula directamente con el objetivo general, también se diseñó un modelo de evaluación, relacionado con el objetivo específico número cuatro.

Así también se tuvieron trabajos relacionados en el ámbito nacional, entre ellos destacaron:

(BAQUERIZO, 2015) en su trabajo de investigación titulado **“Evaluación 360° del desempeño laboral en los colaboradores del área operativa de la Clínica Good Hope, Miraflores - 2015.”**. Por la Universidad Peruana Unión, Facultad de Ciencias Empresariales, aspirando al Título de Licenciatura en Administración Mención en Gestión Empresarial; en la cual establece como objetivo general: especificar la forma en que se aplicará la evaluación 360° del desempeño laboral en los colaboradores del área operativa de la clínica Good Hope. Miraflores - 2015, para lo cual se aplicó una encuesta con 57 ítems la cual tuvo una muestra de 244 trabajadores, dando como resultados que el 36% de los ejecutivos perciben un alto nivel de evaluación de desempeño por parte de la empresa, para el 71% de los jefes los ejecutivos aplican un alto desempeño laboral en la empresa, también el 90% del personal ejecutivo afirma tener muy poca comunicación adecuada y honesta con el personal ejecutivo, los resultados de la evaluación muestran que es

factible aplicar este modelo a la Clínica ya que permitirá mejorar la comunicación y así cumplir mejor con las metas trazadas por la organización. Fue necesaria la inclusión de esta investigación debido a que en la presente se logró medir el desempeño laboral, como se especificó en el objetivo específico número uno.

(ESPINOZA, 2017) en su trabajo investigativo llamado **“Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en el Área Productiva de una empresa de fabricación de prendas de vestir”**. Por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial; en la cual busca planear un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en el Área Productiva de una empresa de fabricación de prendas de vestir, desarrollándose mediante la evaluación de los trabajadores operativos del área de costura. El modelo presentado tuvo tres ítems a evaluar los cuales fueron: conducta, rendimiento y competencias, para los cuales se establecieron criterios de evaluación respectivos, después de analizar los datos se asignó un peso a cada factor, dando como resultado el ponderado final del evaluado. Los resultados obtenidos muestran que el 30% de los trabajadores tuvieron un desempeño “SOBRESALIENTE”, mientras que el 54% (BUENO) y finalmente el 15% (EN DESARROLLO). Finalmente se concluye que el modelo es muestra de gran importancia y ayuda para los jefes, los trabajadores y para la propia empresa, pues sirven y contribuyen de manera significativa para mejorar y cumplir con las metas trazadas por la organización. Esta investigación fue necesaria ya que se relaciona la medición del desempeño laboral con las competencias en los trabajadores, como se especificó en el objetivo específico número tres.

(HUARIPOMA, y otros, 2017) en su tesis titulada **“Correlación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del Área Administrativa de Servicios en una entidad pública Lima - 2017”** por la Universidad San Ignacio de Loyola; en la cual pretende identificar la correlación existente entre el clima laboral y el desempeño laboral en los trabajadores CAS en una entidad pública de Lima 2017, realizándose por medio de la recolección de datos en base a dos formularios realizados a 164 trabajadores de una población total de 285, de esta forma se analizaron las variables y las mediciones necesarias obteniendo como resultado la existencia de una significativa conexión entre las mencionadas variables (clima y desempeño laboral), esto permite demostrar que mientras los trabajadores tengan

una mejor representación del clima laboral, su desempeño laboral será mayor; es decir, mientras existan oportunidades de crecimiento y mejora para los colaboradores, así como el correcto apoyo y dirección de resultados, remuneraciones acordes al trabajo que desempeñan, todo ello se verá plasmado con la realización de las metas trazadas por la compañía, con la mejora de la calidad en el trabajo, las relaciones laborales y el trabajo en equipo. Esta investigación se seleccionó ya que en ella se midió el desempeño laboral, relacionado con el objetivo general de este trabajo de investigación.

Finalmente se tuvieron las investigaciones locales relacionadas con la presente investigación, como lo fueron:

(RUIZ, 2015) en su trabajo investigativo titulado **“Diseño de Sistema Evaluativo del Desempeño 360° del personal de Empresa Chemoto S.A.C. Lambayeque - 2015”** por la Universidad Señor de Sipán, para lograr el Título profesional de Ingeniero Industrial; en la cual planteó planear un Sistema de Evaluación de Desempeño, que se aplicará sobre todo en las áreas de jefatura de la mencionada empresa. Tanto la población como la muestra la constituyeron jefes de cada área y personal operativo (27 trabajadores) de la empresa en cuestión. Los resultados más significativos de la investigación demostraron que la empresa utiliza un sistema de evaluación tradicional y por lo tanto no se tiene un propósito claro, los jefes de cada área creen conveniente implantar un sistema objetivo y claro, que vaya de la mano con las necesidades de la empresa y de los trabajadores, teniendo así un sistema que permita promover ascensos, adecuadas remuneraciones de acuerdo a cada perfil, capacitaciones y constante desarrollo en los trabajadores. Esta investigación se seleccionó ya que en la presente se realizaron autoevaluaciones tal y como lo plantea el Modelo 360°, relacionándose así con el objetivo específico número dos.

(GOMEZ, y otros, 2018) Investigación titulada **“Modelo de Evaluación del Desempeño 360° y Competencias en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Luya-2018.”** por la Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, para lograr el Título de Maestro en Gestión Pública; en la cual planteó determinar la correlación entre la evaluación 360° y las competencias laborales. Tanto la población como la muestra la constituyeron trabajadores de la misma municipalidad, no se necesitó emplear alguna fórmula para su determinación ya

que el número fue manejable (28 trabajadores). Como resultado encuentra la existencia de una conexión significativa (valor del $Rho=0,60$) entre las variables de la investigación, demostrando así que en su mayoría (57,7%) los trabajadores tienen un muy buen nivel de desempeño: 36,5% (Bueno) y 21,2% (Regular), así como también que existe una buena relación entre el modelo de evaluación y las competencias tanto interpersonales (valor del $Rho=0,62$), organizacionales (valor del $Rho=0,71$) y tecnológicas (valor del $Rho=0,62$) de los trabajadores. Esta investigación se seleccionó ya que en la presente se realizaron evaluaciones 360° de desempeño, así como también de las competencias en los trabajadores, relacionándose así con el objetivo general y el objetivo número tres de esta investigación.

(MONTALBAN, 2016) en su trabajo investigativo titulado **“Desempeño laboral de los trabajadores y satisfacción del cliente en el Gimnasio Life Spa and Fitness S.R.L. Piura - 2016.”** por la Universidad Nacional de Piura, para lograr el Título de Licenciada en Ciencias Administrativas; en el cual se propuso determinar la correlación entre el desempeño laboral y la satisfacción de los clientes. Se empleó un muestreo aleatorio simple, la cual sería 98 clientes. Se realizó una encuesta, fueron dos cuestionarios, uno para la variable “desempeño” y otro para “satisfacción del cliente”, los cuales estuvieron conformados por 23 y 19 preguntas respectivamente. Los resultados demuestran que la apreciación de los clientes (41,8%) hacia los trabajadores del gimnasio en materia de desempeño laboral relacionado con los caracteres actitudinales fue “regular”; en tanto el 68,4% de los clientes perciben un “regular” desempeño por parte de los trabajadores en materia de caracteres operacionales; es así que 60,2% afirman que el desempeño en materia de factores actitudinales es “alto”. Resultando finalmente la existencia de una correlación significativa pero moderada (valor del $Rho=0,46$) entre las variables de la investigación, demostrando así que existe un buen desempeño, el cual repercutirá en la completa satisfacción del cliente. Esta investigación se seleccionó ya que en la presente se realizaron evaluaciones con la finalidad de medir el desempeño en los trabajadores, tal como se mencionó en el objetivo específico número dos.

Para fines de la presente investigación se mencionan a continuación una serie de teorías, las cuales fueron la base del análisis sistemático y sintético de la presente.

Hoy en día las ventajas competitivas que suman las personas a las empresas y las prácticas de gestión adecuadas para disponer de los mejores trabajadores, llevan consigo a la importante evolución del papel que desempeñan las personas en todas las organizaciones. Las Organizaciones “[...] *Son entes sociales, creados con el único fin de cumplir con objetivos específicos mediante el uso de capital humano y los recursos físicos ya sean estos tecnológicos, equipos, maquinarias e instalaciones físicas*” (DÁVILA, 2001 pág. 6). Mientras que para (ETZIONI, 2004 pág. 45) define a las Organizaciones como “[...] *Unidades de carácter social o de agrupaciones humanas intencionalmente construidas o reconstruidas para lograr fines específicos*”. Las personas dentro las organizaciones han pasado de ser tratados como simples objetos usados comúnmente como herramientas, a ser un recurso indispensable, para luego ser llamado “talento” y finalmente reconocerlos como personas.

La organización municipal tiene como objeto representar a su población y organizar una serie de servicios públicos para el proceso integro y armónico en una jurisdicción.

La Municipalidad Distrital de La Unión fue instituida mediante la Ley de Creación N°5951. La Municipalidad Distrital de La Unión como organización está formada por un conjunto de personas que trabajan cooperando entre sí, para conseguir objetivos y resultados en el mismo sentido. La municipalidad está organizada por el consejo municipal, lo conforman el alcalde y sus regidores; y la alcaldía siendo esta el órgano ejecutivo representada por el alcalde (máxima autoridad administrativa). La Municipalidad cuenta con el Área de Gerencia de Desarrollo Económico, ésta a su vez cuenta con cuatro subgerencias las cuales son: Subgerencia de Promoción Económica, Subgerencia de Transportes y Circulación Vial, Subgerencia de Gestión Ambiental y Residuos Sólidos, Subgerencia de Promoción del Empleo y Gestión de Proyectos Productivos y Turismo. Para términos del presente trabajo, la información a continuación descrita se centró en el Área de la Subgerencia de Gestión Ambiental y Residuos Sólidos quien depende del Área de Desarrollo Económico, está conformado por: Gerente de Desarrollo Económico, sub gerente de Gestión Ambiental y Residuos Sólidos, supervisor de Residuos Sólidos y Ornato, asistente Gestión Ambiental, chofer de volquete, chofer de compactadora y finalmente los trabajadores de limpieza, ver Anexos 6.

Como se describió en el párrafo anterior una de las funciones de la municipalidad es la de servicios públicos locales, por tal razón la municipalidad cuenta con un área de limpieza pública. El presente trabajo de investigación buscó diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño 360° en la mencionada área municipal.

Durante el desempeño laboral los individuos manifiestan competencias laborales. (DALZIEL, y otros, 2002) sostiene que las competencias laborales son “[...] *Un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, combinados correctamente durante una situación laboral, predisponen un mejor desempeño*”. Así también competencia laboral se define como:

“Es la facultad productiva que posee un individuo definiéndose y midiéndose en términos de desempeño en una determinada situación laboral, reflejando así conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el cumplimiento de un trabajo de forma efectiva y con la calidad requerida” (CONOCER, 2003)

Muchos autores indican una infinidad de formas para clasificar a las competencias laborales, ya sea mediante la personalidad, destrezas o conocimientos. Pero en su mayoría coinciden con la existencia de tres clasificaciones:

*“[...]Competencias básicas: Abarcan tareas fundamentales que se pueden aplicar en cualquier puesto. Éstas se observan de forma fácil.
Competencias genéricas: Son destrezas y conductas que se ven fácilmente reflejadas en el desempeño de toda organización.
Competencias técnicas: Son aquellas que se necesitan para llevar a cabo una tarea específica.”* (QUALEM, 2002)

(CHIAVENATO, 2000), afirma que desempeño laboral son “[...] *Los actuares o conductas observadas en los individuos que son necesarias y fundamentales a fin de cumplir con los objetivos de la organización*”. Afirmando así que el buen desempeño laboral es la principal fortaleza con la que cuenta una organización.

El procedimiento por el cual el recurso humano es evaluado se denomina comúnmente Evaluación del Desempeño, es utilizado para calcular o medir como actúan los individuos en sus labores y el potencial de cada uno para su desarrollo. La evaluación es el procedimiento que sirve para estimar o enjuiciar el valor, la excelencia y las cualidades de los individuos. (CHIAVENATO, 2002 pág. 198) sostiene que “[...] *La evaluación de desempeño es una percepción sistemática del*

desempeño del individuo, para con las actividades que realiza, las metas trazadas y los resultados que se obtendrían y de su capacidad de desarrollo”.

“Evaluación del desempeño supone evaluar el desempeño actual y/o antiguo de un trabajador en relación a sus resultados. La evaluación del desempeño supone también establecer estándares para éste, así como también la constante retroacción para con los trabajadores y los incentivos para fortalecer las escaseces en el desempeño, o para que continúen con un desempeño destacado.” (DESSLER, y otros, 2011)

Para la presente, se tomó lo dicho por Chiavenato (2002), debido a que se pretendió medir el desempeño en base a las actividades y metas dadas y a los resultados que se debieron de obtener.

“[...] La trascendencia de la evaluación de desempeño recae en que, con ello, se podrá especificar las carencias en materia de capacitaciones en el personal, carencias de desarrollo y líneas de carrera. Ofreciendo retroacción a los trabajadores acerca de la forma de realizar sus funciones y brindando ayuda en temas de ascensos, transferencias y despidos” (ROBBINS, y otros, 2013 pág. 555).

De acuerdo al párrafo anterior, la evaluación de desempeño realmente ayuda a que los colaboradores crezcan, identificando así fortalezas y debilidades en el personal, permitiendo también que los colaboradores hagan uso de su derecho de saber el nivel de sus indicadores de desempeño.

La simplicidad de la evaluación de desempeño radica en:

“[...] (1) Acrecienta el desempeño, mediante la retroacción sobre el trabajo a realizar, la parte gerencial lleva a cabo las acciones adecuadas para acrecentar el rendimiento de los individuos de la organización. (2) Urgencias de capacitación y desarrollo, la falta de desempeño puede ser un indicador de la necesidad de capacitar al individuo. (3) Fallos en el diseño del puesto. La falta de desempeño puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos. (4) Información imprecisa. La carencia de desempeño puede indicar que existen errores en los puestos, o cualquier otro aspecto del sistema de recursos humanos. Al creer en información incorrecta se puede tomar

decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría”
(WERTHER, y otros, 2008).

La profesora Chiavacci da a conocer cuáles son los enfoques que se pueden utilizar para cualificar el desempeño de un individuo:

“Habilidad-capacidades: habilidades lingüísticas, facilidad de aprendizaje, habilidad interpersonal, habilidad de liderazgo, habilidad para tomar decisiones. Comportamientos: tareas en equipo, cooperación, responsabilidad, puntualidad, honestidad. Resultados: calidad del trabajo, cantidad de trabajo, satisfacción del cliente, reducción de costos, ausencia de accidentes, aumento en las ventas”
(CHIAVACCI, 2008 pág. 4)

También se debieron definir los criterios con los cuales se evaluará el desempeño de un individuo.

“[...] Los criterios del desempeño son indicadores, valoraciones o magnitudes del efecto anhelado, durante la realización de una labor. Estos se relacionan con las principales funciones del cargo y componen una serie de tareas, también detallan lo que el individuo anhela alcanzar en el desempeño de su cargo. Consolidar criterios de desempeño, permite minimizar el hecho de que aparezcan elementos subjetivos al momento de evaluar” (ABC Escuela de negocios, 2011 pág. 6)

Optar por la paridad o la pluralidad de criterios es de suma importancia. Optar por la pluralidad de criterios faculta una evaluación de forma peculiar para cada puesto, esta pluralidad se ve justificada ya que la esencia del puesto y los requisitos necesarios para el logro de objetivos, son distintos.

El proceso de evaluación de desempeño contempla el Diseño de un sistema de Evaluación de Desempeño que viene a ser el instrumento por el cual se evaluará el desempeño laboral en la organización.

Durante la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, existen cuatro fases.

“[...] Fase del diseño: Se especifican: Objetivos: Se conciben objetivos de progreso, estos se logran identificando necesidades de mejora y facilitando informes al evaluado sobre lo que se espera de él. También objetivos de apoyo, estos se alcanzan mediante la cooperación entre

evaluador y evaluado. Finalmente, objetivos de supervisión. Los evaluados y evaluador(es) del sistema: Se define a quien se evaluará, y luego quién será el responsable de la evaluación. Enfoque, criterios, método y cuestionario: Por los cuales se realizará la evaluación del desempeño.

Fase de implantación: Esta fase tiene como objeto asegurar la correcta implementación del sistema, determinando planes de comunicación y capacitaciones entre los implicados.

Fase de la aplicación: Durante esta fase la clave radicará en las entrevistas al evaluado. Obteniendo así el máximo provecho sin descuidar aspectos logísticos del proceso.

Fase de desarrollo: Durante esta fase el objetivo es el mantenimiento y actualización del sistema.” (ERNST & YOUNG Consultores, 2008 pág. 8).

Dentro de las formas de medir el desempeño laboral se encuentra la evaluación 360° “[...] Es un procedimiento refinado en el cual un individuo es evaluado por su entorno: jefes, pares y subordinados. Pudiendo incluir a demás personas, como proveedores o clientes. Mientras más individuos evaluados, el grado de confiabilidad del sistema será mucho mayor” (ALLES, 2005).

Martha Alles, propone que las evaluaciones jefe-empleado suelen ser deficientes, debido a que se toma en cuenta un solo enfoque, la diversidad de los mismos aportan un marco más completo del desempeño de un individuo. Así como también, las conductas son asumidas con mayor responsabilidad por parte de los trabajadores. Priorizando las necesidades y expectativas de todos los individuos, y no solo del jefe, facilitando un mayor clima de cooperación en el trabajo.

El Diseño de un sistema de Evaluación de Desempeño contempla un beneficio/costo de la elaboración e implementación de la propuesta, (UICN, 2008) afirma que “[...] El análisis de costo-beneficio proporciona un marco económico para evaluar la viabilidad de un proyecto propuesto u operativo. Según el análisis de costo-beneficio, un proyecto será rentable cuando la relación costo-beneficio es mayor que la unidad.”.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Según la finalidad que persigue

Fue de carácter aplicada, “[...] *permitirá la facultad de tomar los conocimientos en estudios de carácter puro, para resolver problemas de gran valor [...]*” (HERNÁNDEZ, y otros, 2010) con el análisis de la evaluación del desempeño laboral del área municipal estudiada, se conoció la situación del actual modelo que maneja dicha municipalidad, la evaluación de conducta, rendimiento y competencias de los trabajadores, así como también la propuesta de un diseño de sistema de evaluación de para el área en cuestión del Distrito de La unión.

Según el enfoque de investigación

Fue de carácter cuantitativa: “[...] *buscará aquellos fenómenos sociales, que prestarán una atención objetiva de los estados en los individuos, su medición estará basada en la cuantificación de resultados [...]*” (HERNÁNDEZ, y otros, 2010); se obtuvieron datos del desempeño laboral, procesándose de forma numérica, llegándose a conocer los datos necesarios para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360°.

Según el nivel o alcance

Correspondió el carácter propositivo; “[...] *busca alcanzar propuestas de soluciones ante determinados problemas de la realidad [...]*” (F. CHARAJA, 2011); la investigación fue de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la institución, una vez que se tomó la información descrita, se realizó una propuesta de sistema de evaluación del desempeño para superar la problemática actual y las deficiencias encontradas al identificar los

problemas, investigarlos y profundizarlos, con los cual se dio una solución dentro de un contexto específico.

Según la temporalidad

Fue transversal la investigación; ya que estudió fenómenos o hechos en determinados momentos de su evolución. (HERNANDEZ, 2010), con el diseño de un sistema de evaluación se investigó durante un momento determinado el actual desempeño del área municipal.

Según el marco en que tiene lugar

Tuvo un carácter de campo; “[...] se analiza sobre una situación natural permitiendo generar resultados a situaciones relacionadas entre sí [...]” (MARTINS, 2012); el diseño de un sistema de evaluación fue llevado a cabo en la municipalidad distrital estudiada.

Según el modo de obtención de datos

Fue de carácter mixto (descriptiva y bibliográfica); pretendió utilizar los datos que se obtuvieron por revisión bibliográfica, según (RISQUEZ, 2002) opina que la investigación bibliográfica “[...]cuya finalidad es el análisis de fuentes bibliográficas documentadas, recolectando, analizando y evaluado las evidencias de lo que se investiga, para así proponer conclusiones relacionadas con los objetivos de investigación[...]” así como también los datos que se obtuvieron mediante hallazgo, según (HERNÁNDEZ, y otros, 2010) opina que la investigación descriptiva “[...] no pretende establecer relación entre las variables, examina los caracteres, perfiles, comunidades u otros fenómenos que puedan ser sujetos de análisis [...]”. Los datos se obtuvieron mediante documentos que proporcionó la Municipalidad distrital de La Unión, así como también se realizó mediante la observación experimental que determinó la evaluación de rendimiento de los trabajadores, también se realizó una encuesta a los trabajadores, donde se midieron sus niveles de competencias y conductas.

Según la orientación que se asume

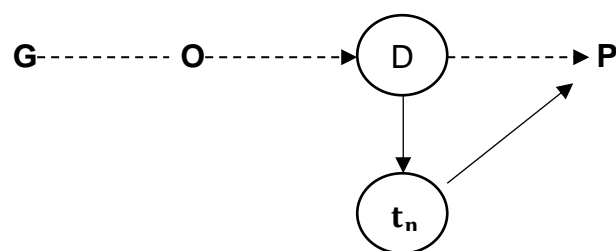
Tuvo una orientación a la aplicación, “[...] orientada a la consecución del saber con la meta de obtener respuestas concretas

a los problemas [...]” (HERNANDEZ, 2010); el diseño del sistema de evaluación permitió dar respuesta a la medición del desempeño laboral en los colaboradores.

3.1.2. Diseño de investigación

Tuvo un diseño no experimental, “[...] se basa en la carencia de manipulación y control de las variables en estudio, analizando la investigación tal y como se dan en su contexto natural [...]” (BAQUERIZO, 2015); además fue transeccional o transversal de tipo exploratorio-descriptivo y propositiva, pues la aplicación del modelo se realizó en un periodo determinado, también fue de tipo exploratorio, “Los diseños transeccionales exploratorios tienen como propósito comenzar a conocer una o más variables en un determinado contexto durante una situación planteada. Se trata de una exploración inicial en un momento específico” (HERNÁNDEZ, y otros, 2010). La investigación fue de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la institución, una vez que se tomó la información descrita, se realizó una propuesta de sistema de evaluación del desempeño para superar la problemática actual y las deficiencias encontradas al identificar los problemas, investigarlos y profundizarlos, con los cual se dio una solución dentro de un contexto específico.

Por lo cual su diseño fue:



Donde:

G: Población que representó a los trabajadores del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión- Piura.

O: Desempeño laboral mediante las observaciones relevantes o de interés que se les hicieron a los indicadores de la variable a estudiar, los cuales son: nivel de información, porcentaje de capacitaciones, porcentaje de cumplimiento de rutas, asistencia, puntualidad, disciplina, grado de eficiencia, grado de eficacia, grado de productividad, orientación de resultados, calidad de trabajo, iniciativa, trabajo en equipo y responsabilidad.

D: Diagnóstico y evaluación.

t_n: Análisis de teorías.

P: Diseño de un Sistema de Evaluación 360°.

3.2. Variables y operacionalización

La investigación presentó una variable independiente: diseño de un Sistema de Evaluación 360° y una variable dependiente: desempeño laboral, cuyas respectivas operacionalizaciones se desarrollan en el Anexo 5.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

La población de esta investigación fue el número de trabajadores del Área de Limpieza Pública de la Municipalidad Distrital de La Unión- Piura, conformada por 27 trabajadores.

3.3.2. Muestra

Dado que se utilizó a toda la población, no existió muestreo y por consiguiente tampoco muestra, por ende, se realizó un tratamiento censal. “[...] *No siempre se tiene una muestra en una investigación, aunque en su mayoría existen situaciones que sí lo amerita. Sólo cuando se realiza un censo se debe incluir a toda la población del estudio [...]*” (HERNÁNDEZ, y otros, 2010).

A continuación, se detalla el resumen en la Tabla N°1.

TABLA N°1. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

INDICADOR	UNIDAD DE ANALISIS	POBLACIÓN
NIVEL DE INFORMACIÓN	Trabajador (área)	27
NÚMERO DE CAPACITACIONES	Área Municipal	1
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE RUTAS	Área Municipal	1
ASISTENCIA		
PUNTUALIDAD	Trabajador	27
DISCIPLINA		
NIVEL DE EFICIENCIA	Trabajador (barredor)	16
	Trabajador(barredor)	16
NIVEL DE EFICACIA	Vehículo de recolección	2
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS		
CALIDAD DE TRABAJO	Trabajador(área)	27
INICIATIVA		
TRABAJO EN EQUIPO		
RESPONSABILIDAD		
NUEVO SISTEMA DE EVALUACIÓN	Trabajador(administrativo)	3
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL DISEÑO	Diseño	1

Elaboración propia, 2020.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

(RISQUEZ, 2002 pág. 56) opina que las técnicas e instrumentos son: “[...] son los medios usados para simplificar la recopilación y el análisis de las acciones observadas, estos son cuantiosos y cambian en base a los factores a evaluar [...]”.

Precisando, las técnicas e instrumentos de recolección de datos se componen por el conjunto de métodos por los cuales se compila la información necesaria en base a los factores del trabajo a evaluar. Se emplean de acuerdo al tipo de investigación. (HURTADO, 2006 pág. 153)

opina: “[...] estas conciben métodos y acciones, permitiendo así al investigador obtener los requerimientos necesarios para dar solución a su pregunta de investigación [...]”.

3.4.1. Técnica

Las técnicas que se utilizaron para fines de esta investigación fueron:

Encuesta, según (PEREIRA, 2004 pág. 78) define a la encuesta como: “[...] Combinado de interrogantes debidamente estructuradas, para finalmente aplicarlas a una muestra de la población, con el propósito de conocer opiniones o hechos específicos [...]”.

Análisis documental, se define según (HURTADO, 2006 pág. 155) como: “[...] aquel empleado en la investigación documental, cuyo fin es la revisión de materiales a través de la lectura para su posterior análisis [...]”.

Observación no experimental, según (CAMPBELL, y otros, 2002) afirman que “[...] Es aquella en la que, en ocasiones, el observador oculta su verdadera identidad para facilitar su inmersión en el fenómeno del estudio y la comunicación con los afectados. El investigador, extrae los datos de la realidad mediante técnicas de recolección de datos (cuestionarios, entrevistas, observación científica) a fin de alcanzar los objetivos planteados en su investigación [...]”

A continuación, se detallan las técnicas de los indicadores de la variable independiente que se usaron:

Se realizó una encuesta que determinó el nivel de información referente al actual modelo de desempeño y se encuentra en el Anexo 4.1; donde se recolectó la información obtenida de la encuesta que se les aplicó a los colaboradores del área a estudiar de la Municipalidad Distrital de La Unión.

Además, la técnica que se utilizó para recolectar la información acerca del porcentaje de capacitaciones de los colaboradores del área a estudiar de la Municipalidad Distrital de La Unión fue el análisis documental, y se encuentra en el Anexo 4.2.

Asimismo, la técnica que se empleó para recolectar la información acerca del porcentaje de cumplimiento de rutas por parte de los colaboradores del área a estudiar de la Municipalidad Distrital de La Unión fue el análisis documental, y se encuentra en el Anexo 4.3.

También, se utilizó la técnica del análisis documental para recolectar la información acerca de la conducta de los colaboradores del área a estudiar de la Municipalidad Distrital de La Unión, la cual tuvo relación con los indicadores de la variable independiente los cuales son: asistencia, puntualidad y disciplina, y se encuentra en el Anexo 4.4.

Por otro lado, se utilizó la técnica de la observación no experimental para recolectar la información acerca del rendimiento de los colaboradores del área a estudiar de la Municipalidad Distrital de La Unión, el cual tuvo relación con los indicadores de la variable independiente los cuales son: nivel de eficiencia y nivel de eficacia, y se encuentra en el Anexo 4.5 y 4.6.

En ese sentido, la técnica que se utilizó para recolectar la información acerca de las competencias de los colaboradores del área a estudiar de la Municipalidad Distrital de La Unión fue la encuesta, las cuales tuvieron relación con los indicadores de la variable independiente los cuales son: orientación de resultados, calidad de trabajo, iniciativa, trabajo en equipo y responsabilidad, y se encuentra en el Anexo 4.7.

Por otro lado, se realizó una encuesta donde se investigó sobre la necesidad de un nuevo sistema de evaluación del desempeño laboral y se encuentra en el Anexo 4.8; donde se recolectó la información obtenida de la encuesta que se les aplicó a los

colaboradores administrativos del área a estudiar de la Municipalidad Distrital de La Unión.

En último término, la técnica que se empleó para recolectar la información acerca del nivel de cumplimiento del Diseño de Evaluación de Desempeño 360° fue el análisis documental, y se encuentra en el Anexo 4.9.

3.4.2. Instrumentos

Para la recolección de datos se utilizó los siguientes instrumentos:

Cuestionario de Análisis del Modelo Actual del Desempeño Laboral (Anexo 4.1) donde se recolectaron los datos de acuerdo a la información obtenida por parte de los colaboradores del área a estudiar de la Municipalidad Distrital de La Unión- Piura sobre el nivel de información del actual desempeño en sus puestos laborales.

Reporte de Capacitaciones del Personal (Anexo 4.2), que fue llenado teniendo en cuenta las capacitaciones existentes en los colaboradores del área a estudiar del distrito de La Unión- Piura.

Ficha de Porcentaje de Cumplimiento de Rutas (Anexo 4.3), que fue llenado teniendo en cuenta el porcentaje de cumplimiento de rutas por parte de los colaboradores del área a estudiar del distrito de La Unión- Piura.

Registro de Evaluación de Conducta (Anexo 4.4), que fue llenado teniendo en cuenta el grado de asistencia, puntualidad y disciplina en los colaboradores del área a estudiar del distrito de La Unión- Piura, para su posterior análisis mediante la Matriz de Evaluación de Conducta (Anexo 4.4.1).

Registro de Vías Atendidas por el Personal Operativo (Anexo 4.5) y Ficha de Descripción del Área Operativa (Anexo 4.6), donde se recolectó la información obtenida en campo de los niveles de eficiencia y eficacia en los colaboradores del área a estudiar del distrito de La Unión- Piura, para su posterior análisis mediante la Matriz de Evaluación de Rendimiento (Anexo 4.6.1).

Cuestionario de Evaluación de Competencias (Anexo 4.7), donde se recolectaron los datos acerca del nivel de competencias: orientación de resultados, calidad de trabajo, iniciativa, trabajo en equipo y responsabilidad de acuerdo a la información obtenida por parte de los colaboradores del área a estudiar de la Municipalidad Distrital de La Unión- Piura, para su posterior análisis mediante la Matriz de Evaluación de Competencias (Anexo 4.7.1).

Cuestionario de Necesidad de un nuevo sistema de evaluación del desempeño laboral (Anexo 4.8) donde se recolectaron los datos de acuerdo a la información obtenida por parte de los colaboradores administrativos del área a estudiar de la Municipalidad Distrital de La Unión- Piura sobre la propuesta de un nuevo sistema de evaluación de desempeño, que contribuiría al mejoramiento de la administración del recurso humano.

Formato de Nivel de Cumplimiento del Diseño (Anexo 4.9), que fue llenado teniendo en cuenta el grado de cumplimiento del Diseño en base a la Directiva DIR-SSGPR-DP-020 "Directiva de Evaluación del Desempeño Laboral en el Despacho Presidencial".

A continuación, se detalla el resumen en la Tabla N°2.

TABLA N°2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

INDICADOR	UNIDAD DE ANALISIS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
NIVEL DE INFORMACIÓN	Trabajador (área)	Encuesta	Cuestionario de Análisis del Modelo Actual del Desempeño Laboral (Anexo 4.1)
NÚMERO DE CAPACITACIONES	Área Municipal	Análisis documental	Reporte de Capacitaciones del Personal (Anexo 4.2)

INDICADOR	UNIDAD DE ANALISIS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE RUTAS	Área Municipal	Análisis documental	Ficha de Porcentaje de Cumplimiento de Rutas (Anexo 4.3)
ASISTENCIA			
PUNTUALIDAD	Trabajador (área)	Análisis documental	Registro de Evaluación de Conducta (Anexo 4.4)
DISCIPLINA			
NIVEL DE EFICIENCIA	Trabajador (barredor)		Registro de Vías Atendidas por el Personal Operativo (Anexo 4.5)
NIVEL DE EFICACIA	Trabajador (barredor) Vehículo recolector	Observación no experimental	Ficha de Descripción del Área Operativa (Anexo 4.6)
-ORIENTACIÓN DE RESULTADOS			
-CALIDAD DE TRABAJO	Trabajador (área)	Encuesta	Cuestionario de Evaluación de Competencias (Anexo 4.7)
-INICIATIVA			
-TRABAJO EN EQUIPO			
-RESPONSABILIDAD			
NUEVO SISTEMA DE EVALUACIÓN	Trabajador (administrativo)	Encuesta	Cuestionario Propuesta de un nuevo sistema de evaluación del desempeño laboral (Anexo 4.8.)
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL DISEÑO	Diseño	Análisis documental	Formato de Nivel de Cumplimiento del Diseño (Anexo 4.9.)

Elaboración propia, 2020.

3.4.3. Validación

“[...] La validez de un instrumento indica el grado de exactitud con el que mide éste a la variable. Es decir, un instrumento es válido si mide lo que dice medir [...]” (ABANTO V, 2015).

Se realizó una validación mediante la valoración de juicio de expertos, (HERNÁNDEZ, y otros, 2010) afirma *“[...] Se refiere al grado en el cual un instrumento mide la variable en cuestión, en base a criterios de expertos en el tema [...]”*

Los Instrumentos: Cuestionario de Análisis del Modelo Actual del Desempeño Laboral, Cuestionario de Evaluación de Competencias, Matriz de Evaluación de Conducta, Matriz de Evaluación de Rendimiento, Matriz de Evaluación de Competencias y Cuestionario Propuesta de un nuevo sistema de evaluación del desempeño laboral no necesitaron de validación alguna ya que fueron adaptados de investigaciones previas.

A continuación, se detalla en la Tabla N°3 el resumen de los instrumentos que, sí fueron objeto de validación, cuyas constancias se encuentran en el Anexo 7.1 y Anexo 7.2.

TABLA N°3 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

INSTRUMENTO	NOMBRE DEL EXPERTO	VALORACIÓN
Reporte de Capacitaciones del Personal		
Ficha de Porcentaje de Cumplimiento de Rutas	Ing. Luciana Torres Ludeña	Excelente
Registro de Evaluación de Conducta		
Registro de Vías Atendidas por el Personal Operativo		
Ficha de Descripción del Área Operativa	Ing. Darcy Correa Reyes	Muy Bueno
Formato de Nivel de Cumplimiento del Diseño		

Elaboración propia, 2020.

3.5. Procedimientos

En primer lugar, se realizó una coordinación previa con la Municipalidad Distrital de La Unión, la institución mencionada acordó ofrecer la información necesaria que contribuirá al desarrollo de la presente investigación, tal como se evidencia en el Anexo 8.

A continuación, se presenta una lista de las principales actividades que correspondieron realizar para recoger, analizar los datos y dar solución a la problemática de la segunda parte de la investigación.

- Aplicación de las técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos (aplicar las encuestas, analizar la información documentada y realizar las observaciones no experimentales, en esto último registrar kilómetros barridos y kilogramos de residuos sólidos recogidos por los barredores), para su posterior análisis.
 - Se efectuó el procedimiento de recojo de información con los permisos correspondientes. Obtenido dicho permiso, se procedió a aplicar a los trabajadores del Área de Limpieza Pública municipal los instrumentos de medición, previamente habiendo solicitado su cooperación y mencionado los motivos de la presente investigación e informando sobre las implicancias del manejo de la información obtenida de sus evaluaciones.
 - Se procedió a aplicar los instrumentos: Cuestionario de Análisis del Modelo Actual del Desempeño Laboral y Cuestionario de Evaluación de Competencias; el primero midió el nivel de información con respecto al desempeño actual de los trabajadores de la mencionada área municipal y el segundo midió los indicadores de la dimensión “Evaluación de Competencias” los cuales son: orientación de resultados, calidad de trabajo, iniciativa, trabajo en equipo y responsabilidad.
 - Se procedió a aplicar el instrumento: Cuestionario Necesidad de un nuevo sistema de evaluación de desempeño laboral, el

cual permitió dar a conocer la necesidad de un nuevo sistema de evaluación de desempeño, que contribuiría al mejoramiento de la administración del recurso humano.

- Se analizó la información documentada proporcionada por la municipalidad para su posterior registro en los instrumentos: Reporte de Capacitaciones del Personal, Ficha de Porcentaje de Cumplimiento de Rutas y Registro de Evaluación de Conducta; permitiendo así medir el porcentaje de capacitaciones del personal laboral, el porcentaje de cumplimiento de rutas por parte de los obreros y el nivel de conducta de los trabajadores respectivamente.
 - Se realizaron las observaciones no experimentales, para ello se hizo uso de los instrumentos: Registro de vías atendidas por el personal operativo y Ficha de descripción del área operativa; lo cual permitió así medir el nivel de eficiencia y eficacia de los trabajadores del área municipal; para ello se registró la información laboral de los trabajadores durante diez días, ello implica el registro de: kilómetros de calles barridas; cantidad de barredores, ayudantes recolectores, choferes recolectores y vehículos recolectores efectivos.
- Análisis de los datos obtenidos para su posterior discusión. A continuación, se describen las técnicas de análisis de datos que se utilizaron, para ello se hizo uso de una perspectiva tanto cualitativa como cuantitativa:
- En primer lugar, en cuanto a la parte documental de la investigación, se recurrió a la técnica de análisis cualitativo, según (SABINO, 2006 pág. 122) dice: “[...] es el análisis al cual se somete todo tipo de información verbal que es recogido mediante técnicas aplicadas para ello, esto se evidencia mediante el cotejo de datos que se refieren a un mismo aspecto y evaluando la fiabilidad de cada información [...]”.

Para la aplicación de esta técnica en la investigación se procedió a realizar lo siguiente:

- Análisis del contenido de los documentos bibliográficos como los son teorías relacionadas con evaluación de desempeño y diseño de modelo de evaluación de desempeño 360°.
- La técnica de resumen lógico, a fin de sintetizar las teorías que darán respuesta a los objetivos específicos.
- Tratamiento de la información el cual se hace de manera cualitativa en virtud del análisis del marco teórico investigado.
- Así también, para dar solución a los objetivos de campo, se acudió al análisis de la estadística descriptiva, que según (SABINO, 2006 pág. 130) contempla: “[...] *Los métodos de recopilación, organización, presentación e interpretación de un grupo de datos, bien sean estos, productos de una muestra o cualquier información completa, sin que ello implique sacar conclusiones o efectuar predicciones fundamentadas en estos [...]*”. De la misma manera, (HERNÁNDEZ, y otros, 2010 pág. 150) consideran que la estadística descriptiva consiste en: “*describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable*”.

Para el análisis de la estadística descriptiva de la presente investigación se realizó:

- Para el análisis de los resultados, se presentó un resumen detallado de los datos recolectados y el tratamiento estadístico de los mismos.
 - Recogidos los datos y procesados, se interpretaron los resultados, es decir, se describieron, analizaron y dieron significado a la información que se obtuvo, deduciendo o induciendo conclusiones según sea el caso.
- Elaboración de propuesta.
 - Discusión de los resultados mediante la comparación con los trabajos previos seleccionados.

- Elaboración de conclusiones y recomendaciones, una vez recogidos y analizados los datos, se procedió a dar las conclusiones de la presente investigación, así como también las posibles soluciones.
- Presentación y revisión del trabajo de investigación, para su futura aprobación por parte del asesor de curso, incluyendo las correcciones realizadas a la investigación.
- Presentación y sustentación del proyecto de investigación.

3.6. Método de análisis de datos

“[...] Hoy en día el análisis cuantitativo de los datos recolectados en una investigación se lleva a cabo por computadora u ordenador. Ya casi nadie lo hace de forma manual ni aplicando fórmulas, en especial si hay un volumen considerable de datos [...]” (HERNÁNDEZ, y otros, 2010 pág. 278).

Para el análisis de la información de los datos que se obtuvieron, éstos fueron procesados en el programa estadístico SPSS, el cual almacenó los datos para luego proceder a realizar los cálculos proporcionando la información necesaria para la investigación.

Para analizar los datos se hizo uso de estadística descriptiva, donde se ejecutaron la síntesis e interpretación, para así luego los resultados presentarlos en gráficos, lo cuales se describieron, analizaron y dieron significado a la información que se obtuvo, donde se dedujo o indujo conclusiones según sea el caso.

3.7. Aspectos éticos

La investigación se realizó con total transparencia. Para la recolección de datos de la población total de estudio, la información que se obtuvo mediante los cuestionarios, análisis documental y la observación no experimental se utilizaron con fines de estudio.

Los datos que se obtuvieron mediante la aplicación de cuestionarios fueron manejados con fines de estudio, siendo tratados con total confidencialidad por parte del investigador.

Así mismo, se reconoció la autoría de los trabajos que se utilizaron en esta investigación. Por otro lado, la presente investigación tuvo un índice de

similitud de 22% verificable en el reporte de originalidad del Programa Turnitin, cuya evidencia se encuentra en el Anexo 9.

Finalmente, se evitó todo tipo de ejecución de datos a conveniencia, ya que, si sucediera lo contrario, la investigación carecería de objetividad.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis del modelo de evaluación actual del desempeño laboral del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura.

De acuerdo con lo mencionado en el primer objetivo específico, que fue estimar el análisis del modelo de evaluación actual de desempeño laboral del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura. Se aplicó el Cuestionario de Análisis del Modelo Actual del Desempeño Laboral (Anexo 4.1) y cuyo resumen de casos se encuentra en el Anexo 10, el cual permitió analizar la forma actual en la que se mide el desempeño actual de los trabajadores de la mencionada área municipal, obteniendo los siguientes resultados, los cuales se describen en la Tabla N°4.

TABLA N°4 ANÁLISIS EVALUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL.

N=27		Totalmente de acuerdo		Relativamente de acuerdo		Relativamente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		N	% del N de fila	N	% del N de fila	N	% del N de fila	N	% del N de fila
1.	En esta área, sus funciones están bien definidas y organizadas.	8	29,63%	15	55,56%	4	14,81%	0	0%
2.	En esta área, existe un responsable, encargado de velar por el bienestar.	2	7,41%	23	85,18%	2	7,41%	0	0%
3.	En esta área, existe un responsable, encargado de velar por el rendimiento de los trabajadores.	9	33,33%	16	59,26%	2	7,41%	0	0%
4.	En esta área, existe un responsable, encargado de capacitar a los trabajadores.	0	0%	6	22,22%	21	77,78%	0	0%
5.	En esta área, existe un responsable, encargado de decir que está bien y que está mal a los trabajadores.	4	14,81%	23	85,19%	0	0%	0	0%
6.	En esta área, existen evaluaciones de desempeño laboral.	0	0%	0	0%	23	85,19%	4	14,81%
7.	En esta área, no hay recompensa ni reconocimiento al trabajo bien hecho.	0	0%	3	11,11%	17	62,96%	7	25,93%
8.	A veces trabajamos en forma descoordinada y sin organización.	0	0%	0	0%	9	33,33%	18	66,67%
9.	Las ideas nuevas no se toman en cuenta.	0	0%	0	0%	7	25,93%	20	74,07%
10.	En esta área, se preocupan de que sepa hacer bien mis funciones.	13	48,15%	11	40,74%	3	11,11%	0	0%
11.	La administración muestra interés por sus trabajadores.	3	11,11%	22	81,48%	2	7,41%	0	0%
12.	La administración exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.	4	14,81%	23	85,19%	0	0%	0	0%
13.	En esta área, existen rotaciones laborales muy frecuentemente.	0	0%	0	0%	3	11,11%	24	88,89%
14.	En esta área, existe un buen ambiente laboral.	4	14,81%	22	81,48%	1	3,70%	0	0%
15.	No conozco el resultado de mi desempeño laboral.	27	100%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa.

Elaboración propia, 2020.

En la tabla N°4 se muestran los resultados que mediante el instrumento “Cuestionario de Análisis del Modelo Actual del Desempeño Laboral (Anexo 4.1)” y los datos procesados en el programa SPSS determinaron el nivel de conformidad o disconformidad por parte de los trabajadores del área municipal de acuerdo a los criterios que evalúan el desempeño laboral de los trabajadores. De la tabla anterior se deja en evidencia que el 100% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con no conocer el resultado de su desempeño laboral, mientras que el 85,19% está relativamente de acuerdo con que en su área laboral existe un responsable, encargado de decir que está bien y que está mal a los trabajadores. También se encontró que el 85,19% está relativamente en desacuerdo que en su área laboral existen evaluaciones de desempeño laboral. Finalmente, el 77,78% de trabajadores se encontró en desacuerdo con que en su área laboral exista un responsable, encargado de capacitar al personal.

Del mismo modo se realizó el Reporte de Capacitaciones del Personal (Anexo 4.2), permitiendo así determinar el porcentaje de capacitaciones y capacitados durante el primer semestre del año 2020 del área municipal que se estudió, teniendo así los resultados resumidos en la Tabla N°5.

TABLA N°5 PORCENTAJE DE CAPACITACIONES Y CAPACITADOS-PRIMER SEMESTRE 2020.

CAPACITACIÓN	DESARROLLADA	%	N°	
			CAPACITADOS	%
PRIMERA	1	25%	27	100%
SEGUNDA	1	25%	25	92,59%
TERCERA	1	25%	19	70,37%
CUARTA	0	0%	0	0%
TOTAL	4	100%	27	100%

Fuente: Reporte de capacitaciones del personal.

Elaboración propia, 2020.

La tabla N°5 muestra el porcentaje de capacitaciones y capacitados durante el primer semestre del año 2020 del área y personal laboral, cabe resaltar que durante el primer semestre del año 2020 se programaron 4 capacitaciones para

el área municipal, las cuales dos de ellas son materia de salud y las dos restantes sobre Seguridad y Salud Ocupacional. Luego de aplicado el análisis documental donde se recopiló la información otorgada por la Municipalidad Distrital de La Unión, donde se observa que solo se cumplió con el 75% de las capacitaciones ofrecidas por la municipalidad, así como también que durante la primera capacitación se cumplió con la asistencia del 100% del personal del área municipal a estudiar, mientras que en la tercera capacitación la asistencia se redujo a un 70,37%.

Finalmente, se completó la Ficha de porcentaje de cumplimiento de rutas (Anexo 4.3), la cual permitió determinar el porcentaje de avance de rutas realizadas por el personal de barrido del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, teniendo así los resultados resumidos en la Tabla N°6.

TABLA N°6 PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE RUTAS-SEGUNDO TRIMESTRE 2020.

RUTAS REALIZADAS	% DE AVANCE
Sardineles centrales en Av. Lima (Limpieza y poda), C. Ayacucho con Sinchi Roca (ingreso al terminal), Plaza de Armas, parques y jardines (Limpieza y poda), C. Callo (desde la 21 de Julio hasta Jr. Chepa Santos).	80%
Mercado Central y alrededores, Sinchi Roca (salida de maestranza hasta I.E. Ricardo Palma).	85%
Mercado Central y alrededores, C. Lima hasta Enosa (lado izquierdo - direc. Norte), Camal, paradero a Tablazo.	92%
Mitad de la plaza de armas, Jr. Chepa Santos (Punta arena hasta Cajamarca).	91%
Av. Lima lado derecho (Desde Callejón obrero hasta La pileta).	87%
Callejón 21 de Julio - Ca. Cajamarca, Lambayeque y Callao, Av. Lima (Panadería - Augusto B. Leguía), Sinchi Roca (desde Compartamos hasta Ayacucho).	62%
Mercadillo San José.	60%
Mercado Central y alrededores, C. Lima hasta Enosa (lado izquierdo - Dir. Norte), Mercado Las Rejas.	87%
Mercadillo San José, Av. Lima (desde B. Leguía hasta Parque Cesar Pinglo Lado Derecho).	80%
Limpieza del palacio municipal.	95%
Mercado (puesto de telas), Av. Lima (Lado derecho desde Sinchi hasta Jr. El obrero).	98%

RUTAS REALIZADAS	% DE AVANCE
Terminal terrestre, coliseo y Sinchi Roca (Calle Ayacucho hasta maestranza)	87%
Augusto B. Leguía, C Unión, Libertad, Tumbes, Ayacucho (Barrio la Capilla).	88%
Calle Callao (zona de verduras) hasta calle Lambayeque, parque san Sebastián- Calle Huáscar hasta el colegio Ricardo Palma.	93%
Apoyo en desinfección en el mercado y mercadillo.	100%
Av. Lima lado izquierdo (Desde Callejón Obrero hasta la pileta) y Parque Bolognesi.	92%
Sinchi Roca (Plaza de armas hasta Ricardo Palma), Parque 16 de Julio.	85%
PROMEDIO	86%

Fuente: Ficha de porcentaje de cumplimiento de rutas.

Elaboración propia, 2020.

La tabla N°6 mostró el porcentaje de cumplimiento de rutas del segundo trimestre del año 2020 por parte del Área de Limpieza Pública de la Municipalidad Distrital de La Unión, luego de aplicado el análisis documental donde se recopiló la información otorgada por la municipalidad, se observó que durante el segundo trimestre del presente año solo se cumplió con el 86% de las rutas establecidas por la municipalidad, siendo la desinfección del mercado y mercadillo de dicha municipalidad la ruta donde se llegó a cumplir con el 100% de lo establecido, por otro lado para el mercadillo San José solo se llegó a cumplir con un 60% de lo establecido por la municipalidad.

4.1.1. Contrastación de hipótesis específica

Hi: El análisis del modelo de evaluación de desempeño laboral del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura no resultó satisfactorio.

Ho: El análisis del modelo de evaluación de desempeño laboral del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura resultó satisfactorio.

La primera hipótesis específica fue que el análisis del modelo de evaluación de desempeño laboral del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura no resultó satisfactorio. La hipótesis pudo ser contrastada con los datos obtenidos respecto al análisis del modelo de evaluación de desempeño del área municipal que se abordó, así como también con el porcentaje de capacitaciones y finalmente con el porcentaje de cumplimiento de rutas, lo que permitió observar

que no existe un modelo óptimo dentro de la mencionada área municipal, puesto que se llegó a determinar que el 100% de trabajadores desconocen el resultado de su desempeño laboral y estuvieron en su mayoría de acuerdo que afirmar que no existe un encargado de ello. Entonces se acepta la Hipótesis de investigación (Hi) y se rechaza la Hipótesis nula (Ho).

4.2. Análisis de los resultados de la evaluación de las competencias del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura.

De acuerdo con lo mencionado en el segundo objetivo específico, que fue determinar los resultados de la evaluación de las competencias laborales del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura. Se aplicó el Cuestionario de Evaluación de Competencias (Anexo 4.7), el cual permitió medir los grados de desempeño laboral en base a las competencias laborales que desarrollaron los trabajadores de la mencionada área municipal, los resultados obtenidos se describen en el Anexo 12, donde se mostró el resumen de los resultados de la evaluación de las competencias de los 27 trabajadores del área municipal que se estudió, estos datos sirvieron como base para cuantificar los resultados de las competencias laborales de los trabajadores, así como también para medir su desempeño laboral en base a las mismas, todo ello reflejado en la Tabla N°7 que se muestra a continuación.

TABLA N°7 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES.

	GRADO									
	A		B		C		D		E	
	Desempeño laboral muy bueno		Desempeño laboral bueno		Desempeño laboral regular		Desempeño laboral deficiente		Desempeño no aceptable	
N= 27	N	% N	N	% N	N	% N	N	% N	N	% N
Orientación de resultados	0	0%	25	92,59%	2	7,41%	0	0%	0	0%
Calidad de trabajo	0	0%	26	96,30%	1	3,70%	0	0%	0	0%
Iniciativa	0	0%	5	18,52%	22	81,48%	0	0%	0	0%
Trabajo en equipo	0	0%	9	33,33%	18	66,67%	0	0%	0	0%
Responsabilidad	0	0%	6	22,22%	21	77,78%	0	0%	0	0%

Fuente: Cuestionario de evaluación de competencias de los trabajadores.

Elaboración propia, 2020.

La Tabla N°7 muestra el resultado del Área de desempeño–Orientación de resultados, en el cual se observa que el 92,59% de trabajadores evaluados supera el **GRADO “C”**; mientras que el resto (7,41%) se encuentra dentro de él, ello indica que el mayor porcentaje de trabajadores supera el grado esperado de desempeño en base a esta competencia.

Con respecto al Área de desempeño–Calidad de trabajo, en el cual se muestra que el 96,30% se ubica dentro del **GRADO “B”**, teniendo así un “Desempeño laboral bueno”, mientras que el 3,70% posee un desempeño laboral regular.

También se tiene que el Área de desempeño-Iniciativa, en el cual mostró que el 81,48% de trabajadores se encuentran por debajo del **GRADO “C”**, mientras que el resto (18,52%) se encuentran por encima de éste; ello indica que el mayor porcentaje de trabajadores poseen un desempeño laboral regular, no superando el grado esperado.

Por otro lado, se tiene que el Área de desempeño-Trabajo en equipo, mostró que sólo el 33,33% supera el **GRADO “C”**, mientras que el 66,67%% se encuentra por debajo de éste.

Finalmente, se tiene que el Área de desempeño-Responsabilidad, se observó que sólo el 22,22% supera el **GRADO C** (esperado), mientras que el 77,78% se encuentra dentro del mismo.

4.2.1. Contrastación de hipótesis específica

Hi: Los resultados de la evaluación de las competencias del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura fueron insatisfactorios.

Ho: Los resultados de la evaluación de las competencias del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura fueron satisfactorios.

La segunda hipótesis específica fue que los resultados de la evaluación de las competencias del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura fueron insatisfactorios. La hipótesis pudo ser contrastada con los datos obtenidos respecto a la aplicación del Cuestionario de Evaluación de Competencias del área municipal que se abordó, lo que permitió observar que en base a las competencias “orientación de resultados” y “calidad de trabajo” (92,59% y 96,30% respectivamente) los trabajadores tienen un desempeño laboral bueno, mientras que en las competencias “iniciativa”, “trabajo en equipo” y “responsabilidad” los trabajadores en su mayoría obtuvieron un desempeño laboral regular. Entonces se acepta la Hipótesis de investigación (Hi) y se rechaza la Hipótesis nula (Ho).

4.3. Análisis el desempeño actual del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura.

De acuerdo con lo mencionado en el tercer objetivo específico, que fue determinar el desempeño actual del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura. Se aplicó el Registro de Evaluación de Conducta (Anexo 4.4), el cual permitió medir los grados de asistencia, puntualidad y disciplina de los trabajadores, los resultados obtenidos se describen en el Anexo 13, los mismos fueron evaluados y clasificados según la Matriz de Evaluación de Conducta (Anexo 4.4.1), donde se mostró el resumen de los registros de conducta de los 27 trabajadores del área municipal que se estudió, estos datos sirvieron como base para cuantificar los resultados de los trabajadores, así como también para medir su desempeño laboral en base a la conducta de los mismos, todo ello reflejado en la Tabla N°8 que se muestra a continuación.

TABLA N°8 EVALUACIÓN DE CONDUCTA DE LOS TRABAJADORES.

	GRADO									
	A		B		C		D		E	
	Desempeño laboral muy bueno		Desempeño laboral bueno		Desempeño laboral regular		Desempeño laboral deficiente		Desempeño no aceptable	
N= 27	N	% N	N	% N	N	% N	N	% N	N	% N
Asistencia	23	85,19%	3	11,11%	1	3,70%	0	0%	0	0%
Puntualidad	3	11,11%	21	77,78%	3	11,11%	0	0%	0	0%
Disciplina	3	11,11%	22	81,48%	2	7,41%	0	0%	0	0%

Fuente: Registro de Evaluación de Conducta.

Elaboración propia, 2020.

La Tabla N°8 muestra el resultado del Área de desempeño–Asistencia, en el cual se observa que el 96,30% de trabajadores evaluados supera el **GRADO “C”**; mientras que el resto (3,70%) se encuentran dentro de él, ello indica que el mayor porcentaje de trabajadores supera el grado esperado de desempeño en base a su asistencia laboral.

Con respecto al Área de desempeño–Puntualidad, en el cual se muestra que el 77,78% se ubica dentro del **GRADO “B”**, teniendo así un “Desempeño laboral bueno”, mientras que el 11,11% posee un desempeño laboral regular.

Finalmente se tiene que el Área de desempeño-Disciplina, en el cual mostró que el 92,59% de trabajadores se encuentran por encima del **GRADO “C”**, mientras que el resto (7,41%) se encuentran dentro de éste; ello indica que el mayor porcentaje de trabajadores poseen un desempeño laboral bueno en base al grado de disciplina.

Del mismo modo se realizó el Registro de vías atendidas por el personal operativo (Anexo 4.5), permitiendo así determinar el nivel de eficiencia de los trabajadores (barredores), cuyos resultados se muestran en el Anexo N°13, teniendo así los resultados resumidos en la Tabla N°9.

TABLA N°9 EVALUACIÓN DE VÍAS ATENDIDAS POR EL PERSONAL OPERATIVO.

N°	Km Prom. atendidos	Km totales
1	3,07	3,4
2	2	2,5
3	2,67	2,8
4	2,85	3,1
5	1,88	2,4
6	1,83	2,8
7	1,52	1,9
8	2,66	3,2
9	1,45	1,9
10	0,47	0,5
11	2,19	2,4
12	2,95	3,2
13	3,02	3,2
14	1,1	1,4
15	0,4	0,4
16	2,62	2,9
17	2,91	3,2

Fuente: Registro de km atendidos.

Elaboración propia, 2020.

De la tabla anterior se obtuvo los siguientes resultados presentados en la Tabla N°10.

TABLA N°10 PORCENTAJE DE EFICIENCIA DEL ÁREA OPERATIVA.

Indicador de eficiencia	N° Trabajadores	∑ km atendidos	∑ km totales	Nivel de eficiencia
$\frac{\text{Longitud de calles barridas}}{\text{Longitud de calles totales}} * 100\%$	17	35,59	41,20	86,38%

Fuente: Evaluación de vías atendidas por el personal operativo.

Elaboración propia, 2020.

La Tabla N°10 muestra el resultado de la evaluación de eficiencia del área de barrido de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, se analizaron los datos obtenidos durante los diez días de recojo de información, obteniendo como resultado un nivel del 86,38% de eficiencia en área de barrido de dicha municipalidad.

De la tabla N°10 se procedió a la ponderación de acuerdo a la Matriz de Evaluación de Rendimiento (Anexo 4.6.1) cuyo resumen de casos se encuentra en el Anexo 14, obteniendo los siguientes resultados presentados en la Tabla N°11.

TABLA N°11 NIVEL DE EFICIENCIA DEL PERSONAL OPERATIVO.

	GRADO									
	A		B		C		D		E	
	Desempeño laboral muy bueno		Desempeño laboral bueno		Desempeño laboral regular		Desempeño laboral deficiente		Desempeño no aceptable	
N= 17	N	% N	N	% N	N	% N	N	% N	N	% N
Eficiencia	1	5,88%	10	58,82%	5	29,41 %	1	5,88%	0	0%

Fuente: Evaluación de vías atendidas por el personal operativo.

Elaboración propia, 2020.

La Tabla N°11 muestra el resultado de la evaluación de eficiencia del personal de barrido del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, donde se observó que sólo el 64,70% supera el Grado C, mientras que el 29,41% se encuentra dentro del mismo, y sólo un 5,88% obtuvo un desempeño laboral deficiente.

De la Tabla N°9 se pudo analizar el rendimiento de los trabajadores en base a su efectividad, cuyos resultados se muestran en la Tabla N°12.

TABLA N°12 NIVEL DE EFICACIA DEL ÁREA OPERATIVA.

Indicador de eficacia	Nivel de eficacia	% de eficacia
$\frac{\text{Km total de calles barridas}}{(N^\circ \text{ barredores efectivos}) * (\text{Días efectivos})}$	2,09 km/barredor/día	86,36%

Fuente: Evaluación de vías atendidas por el personal operativo.

Elaboración propia, 2020.

La Tabla N°12 muestra el resultado del nivel de eficacia del personal de barrido del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, permitiendo estimar que el rendimiento promedio de un trabajador en el día es de 2,09km/barredor/día, lo cual representa un 86,36% del 100%(2,42km/barredor/día).

De la tabla N°112 se procedió a la ponderación de acuerdo a la Matriz de Evaluación de Rendimiento (Anexo 4.6.1) cuyo resumen de casos se encuentra en el Anexo 15, obteniendo los siguientes resultados presentados en la Tabla N°13.

TABLA N°13 NIVEL DE EFICACIA DEL PERSONAL OPERATIVO.

	GRADO									
	A		B		C		D		E	
	Desempeño laboral muy bueno		Desempeño laboral bueno		Desempeño laboral regular		Desempeño laboral deficiente		Desempeño no aceptable	
N= 17	N	% N	N	% N	N	% N	N	% N	N	% N
Eficacia	8	47,06%	2	11,76%	2	11,76 %	2	11,76%	3	17,65%

Fuente: Evaluación de vías atendidas por el personal operativo.

Elaboración propia, 2020.

La Tabla N°13 muestra el resultado de la evaluación de eficacia del personal de barrido del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, donde se observó que sólo el 58,82% supera el Grado C, mientras que el 11,76% se encuentra dentro del mismo, y un 17,65% obtuvo un desempeño laboral no aceptable.

4.4. Análisis de la necesidad de un nuevo sistema de evaluación de desempeño del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura.

De acuerdo con lo mencionado en el cuarto objetivo específico, que fue determinar la necesidad de un nuevo sistema de evaluación de desempeño del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura. Se aplicó el Cuestionario Necesidad de un sistema de evaluación (Anexo 4.8), el cual permitió analizar la información obtenida para así evaluar la propuesta de un Sistema de evaluación de desempeño laboral, obteniendo los siguientes resultados:

En la Figura 1 se pudo observar que todos los trabajadores administrativos (sub gerente, asistente de sub gerencia y supervisor de limpieza) mencionaron que, en el Área de limpieza pública del Distrito de La Unión, no se aplica un sistema de evaluación del desempeño.

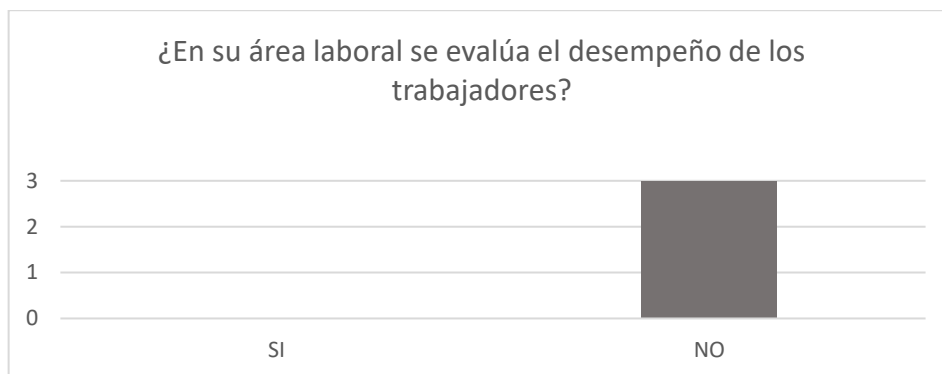


Figura 1. Evaluación de un nuevo sistema de evaluación de desempeño laboral.

Fuente: Cuestionario análisis de un nuevo sistema de evaluación.

Elaboración propia, 2020.

En la Figura 2 se observó que el 80% de los trabajadores administrativos del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, afirman que la evaluación del desempeño se realiza con fines de motivación de personal. El 40% con propósitos de ascensos en el personal laboral o para capacitación del personal y el 30% con el objetivo de recompensas económicas.

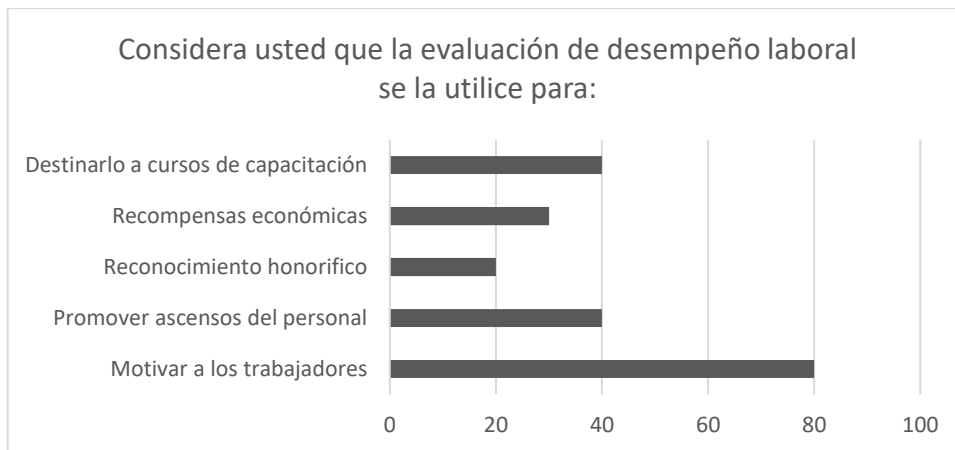


Figura 2. Razones para lo cual se utiliza la evaluación del desempeño.

Fuente: Cuestionario análisis de un nuevo sistema de evaluación.

Elaboración propia, 2020.

En la Figura 3 se pudo observar que el 100% de los trabajadores administrativos del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, afirman que aplicación adecuada de la evaluación del desempeño sí determina elementos positivos permitiendo así alcanzar el desarrollo del personal y el de la organización.



Figura 3. La Evaluación del Desempeño y su relación con el desarrollo de su personal y el de la organización.

Fuente: Cuestionario análisis de un nuevo sistema de evaluación.

Elaboración propia, 2020.

En la Figura 4 se observó que el 100% de los de los trabajadores administrativos del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, indicaron que entre las principales causas que determinan la resistencia a la Evaluación del

Desempeño, está la falta de objetividad en los instrumentos de medición y la Influencia de las actitudes de los supervisores en la Evaluación del Desempeño. El 80% de los jefes de área refiere a la falta de conocimiento de su real validez. El 70% a la falta de objetividad del superior inmediato en la evaluación y a la falta de información sobre sus objetivos.

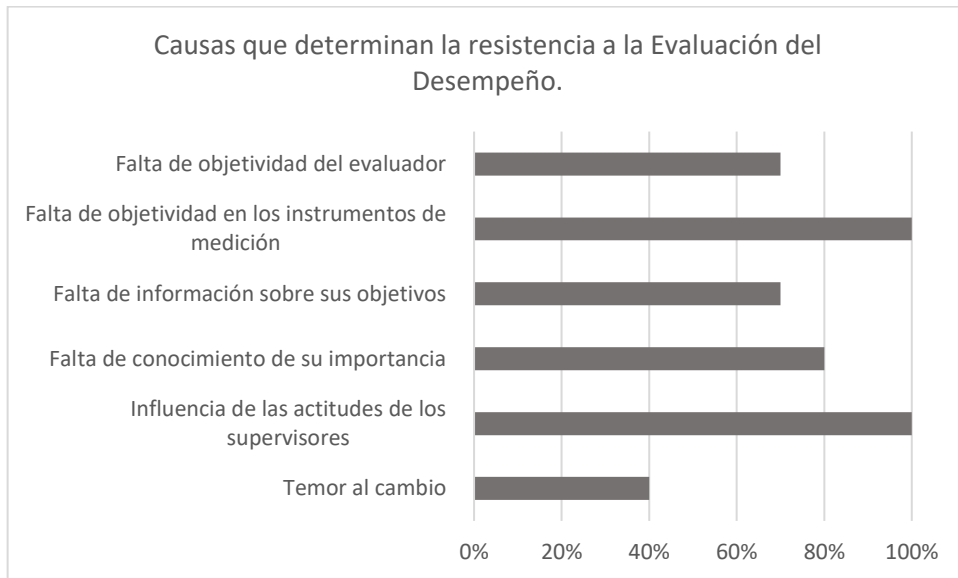


Figura 4. Causas que determinan la resistencia a la Evaluación del Desempeño.

Fuente: Cuestionario análisis de un nuevo sistema de evaluación.

Elaboración propia, 2020.

En la Figura 5 se observó que el 100% de los de los trabajadores administrativos del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, concuerdan en que no medir el desempeño laboral sí influye en la productividad laboral del área municipal.

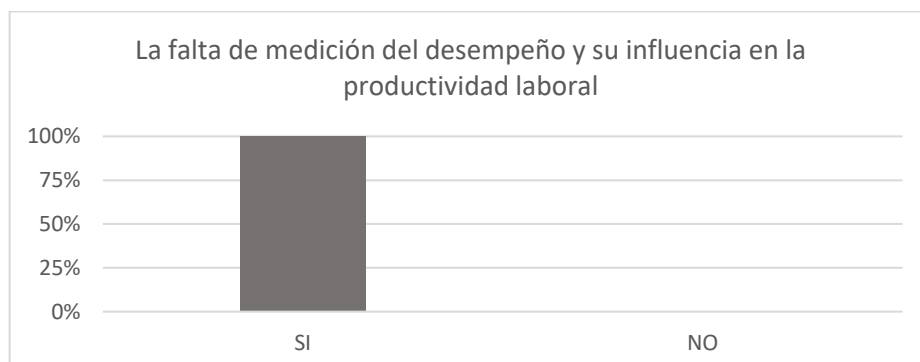


Figura 5. La falta de medición del desempeño y su influencia en la productividad laboral.

Fuente: Cuestionario análisis de un nuevo sistema de evaluación.

Elaboración propia, 2020.

En la Figura 6 se pudo observar que el 100% de los de los trabajadores administrativos del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, creyeron que el área municipal debería medir periódicamente el desempeño laboral de los trabajadores a cargo, ya que permitirían atender puntos críticos en dicha área.

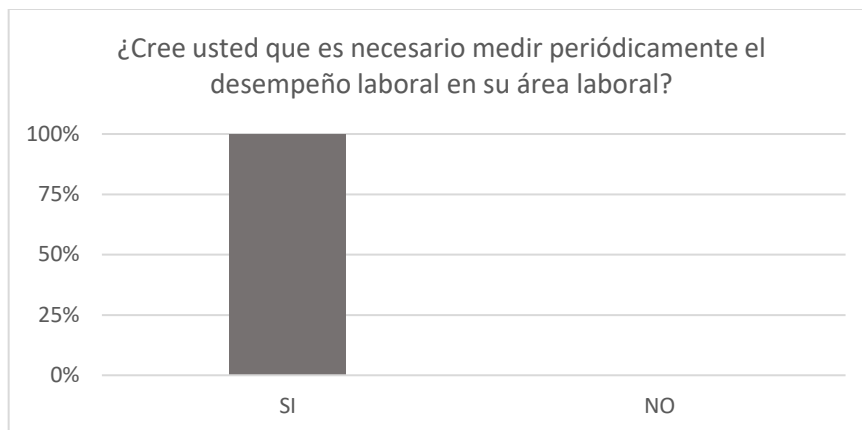


Figura 6. Importancia de medir periódicamente el desempeño laboral.

Fuente: Cuestionario análisis de un nuevo sistema de evaluación.

Elaboración propia, 2020.

4.4.1. Contrastación de hipótesis específica

Hi: Fue necesario proponer un nuevo sistema de evaluación de desempeño del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura.

Ho: No fue necesario proponer un nuevo sistema de evaluación de desempeño del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura.

La hipótesis pudo ser contrastada con los datos obtenidos respecto a la aplicación del Cuestionario de Necesidad de un nuevo sistema de evaluación del área municipal que se abordó, lo que permitió observar que en el área municipal no se mide el desempeño laboral de los trabajadores, también se observó que el 100% de los de los trabajadores administrativos del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, indicaron que entre las principales causas que determinan la resistencia a la Evaluación del Desempeño, están la falta de objetividad en instrumentos de medición y la influencia de las actitudes de los supervisores en la evaluación del desempeño, con ello se buscaría instrumentos que permitan medir el desempeño laboral de forma correcta y se capacite al personal evaluador para que se desarrolle el proceso de la mejor forma posible.

Entonces se acepta la Hipótesis de investigación (Hi) y se rechaza la Hipótesis nula (Ho).

4.5. Evaluación del análisis costo/beneficio del diseño de un Sistema de Evaluación 360°.

De acuerdo con lo mencionado en el quinto objetivo específico, que fue determinar el análisis costo/beneficio del diseño de un Sistema de Evaluación 360° para el personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión – Piura. se obtuvieron los siguientes resultados:

4.5.1. Costo de implementación del sistema

El proceso de diseño e implementación del Sistema de Evaluación en el Área Municipal tiene un costo aproximado de S/ 13,875.00. Se ponderó costos de implementación, mismos que se gastarán en un año.

TABLA N°14 COSTO DE SISTEMA DE EVALUACIÓN

	Material	Cantidad	Precio	Total
1	Capacitador	2	S/4,000.00	S/8,000.00
2	Auditor	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
3	Papel Bond	3 cientos	S/ 15.00	S/ 45.00
4	Lápices	2 docenas	S/ 20.00	S/ 40.00
5	Tinta para impresora	4 paquetes	S/ 60.00	S/ 240.00
6	Computador portátil	1	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00
7	Capacitación	4	S/ 750,00	S/ 3,000.00
8	Boletines informativos	100	S/ 1.50	S/ 150.00
				S/ 13,875.00

Elaboración Propia, 2020.

4.5.2. Beneficios de la implementación del Sistema

Con base en la simulación, la reducción en costos representado en cada uno de los aspectos que se medirán, se estima será de un 66,16%. La matriz representa el costo que puede generar el no controlar los aspectos de puntualidad, inventarios, tareas mal realizadas y daño a las herramientas. Si estos se reducen

en un 66,16% existiría un beneficio de S/ 27,125.00 ese sería el beneficio de implementar la evaluación.

TABLA N°15 BENEFICIO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Aspecto	Descripción	Costo
1 Puntualidad	Se estima por diferentes razones un ausentismo de aproximadamente 48 horas.	S/960.00
2 Inventarios	Se estima que se registran pérdidas por mal manejo de inventario de S/1,000.00 al mes.	S/ 12,000.00
3 Tareas mal realizadas	Se estima que se registran por tareas mal realizadas o no listas por S/.1,920.00 al mes.	S/ 23,040.00
4 Daños de herramientas	Se estima el registro reparaciones de daños por mal manejo.	S/ 5,000.00
		S/ 41,000.00

Elaboración propia, 2020.

4.5.3. Relación beneficio/costo.

La relación costo beneficio del sistema propuesto busca reducir las pérdidas en un 66,16% del total de los criterios de desempeño, puesto en la simulación. El beneficio de implementar el Sistema de Evaluación es de S/.27,125.00, teniendo una relación beneficio/costo de 2,95.

V. DISCUSIÓN

Expuesto el análisis sobre los resultados obtenidos en la presente investigación, se procedió a la discusión en relación a las teorías relacionadas que han sido desarrolladas anteriormente, así como también a los trabajos previos que han sido elaborados en función de las variables de estudio de la presente investigación, la discusión fue evaluada en relación y orden de cada objetivo específico de la presente investigación.

El objetivo principal de esta investigación fue diseñar un Sistema de Evaluación 360° para mejorar el desempeño laboral del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión-Piura.

En relación al primer objetivo específico el cual tuvo como propósito analizar el modelo de evaluación de desempeño laboral actual del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, se obtuvo como resultado que el 100% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con no conocer el resultado de su desempeño laboral, también se encontró que el 85,19% está relativamente en desacuerdo que en su área laboral existen evaluaciones de desempeño. Del mismo modo sólo se cumplió con el 75% de las capacitaciones establecidas por la municipalidad. Finalmente, solo se cumplió con el 86% de las rutas establecidas por la municipalidad. En base a lo mencionado anteriormente (*ITURRALDE TORRES, 2010*) coincide con el presente trabajo ya que en su investigación; la cual realizó un cuestionario arrojando así los siguientes resultados: los empleados evaluados mostraron conformidad (42%) con las condiciones laborales que la empresa les ofrece pero en su mayoría (82%) se quejaron de no conocer sus resultados de desempeño que la empresa realiza en ellos, así como también no existe un plan que permita mejorar para la evaluación de desempeño. Así mismo (*ROBBINS, y otros, 2013 pág. 555*) manifiesta que la importancia de la evaluación de desempeño recae en que, con ello, se podrán identificar las carencias en función de capacitaciones, desarrollo laboral, líneas de carrera, etc. Del mismo modo, permite también que los colaboradores hagan uso de su derecho de saber el nivel de sus indicadores de desempeño.

Por otro lado se tuvo que el segundo objetivo específico fue analizar los resultados de la evaluación de las competencias laborales del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, obteniendo como resultado que de acuerdo a la competencia “Orientación de resultados”, se observó que el 92,59% de trabajadores evaluados supera el GRADO C (regular); con respecto a “Calidad de trabajo”, el 96,30% se ubica dentro del GRADO B (bueno); con respecto a “Iniciativa”, en el cual mostró que el 81,48% de trabajadores se encuentran por debajo del GRADO C (regular), por otro lado “Trabajo en equipo”, mostró que sólo el 33,33% supera el GRADO C (regular); finalmente, se tiene que en “Responsabilidad”, se observó que sólo el 22,22% supera el GRADO C (regular). Por lo tanto, se contrastó con lo mencionado por **(GOMEZ, y otros, 2018)** en su trabajo de investigación; en la cual planteó determinar la correlación entre la evaluación 360° y las competencias laborales. Como resultado encuentra la existencia de una conexión significativa (valor del $Rho=0,60$) entre las variables de la investigación, demostrando así que en su mayoría (57,7%) los trabajadores tienen un muy buen nivel de desempeño: 36,5% (Bueno) y 21,2% (Regular), así como también que existe una buena relación entre el modelo de evaluación y las competencias de los trabajadores. Así mismo **(DALZIEL, y otros, 2002)** afirma que durante el desempeño laboral los individuos manifiestan competencias laborales y sostiene que las competencias laborales son un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, combinados correctamente durante una situación laboral, predisponen un mejor desempeño.

Así mismo se tuvo que el tercer objetivo específico fue analizar el desempeño actual del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, para ello se midió el grado de asistencia, puntualidad y disciplina en los trabajadores, obteniendo como resultado del Área de desempeño–Asistencia, en el cual se observa que el 96,30% supera el Grado C; con respecto al Área de desempeño–Puntualidad, en el cual se muestra que el 77,78% se ubica dentro del Grado B, teniendo así un “Desempeño laboral bueno”, así como también se tiene que el Área de desempeño-Disciplina mostró que el 92,59% de trabajadores se encuentran por encima del Grado C. Finalmente se midió el nivel de eficiencia, obteniendo como resultado que sólo el 64,70% supera el Grado C, mientras que el 29,41% se encuentra dentro del mismo, y sólo un 5,88% obtuvo un desempeño laboral

deficiente. Por último, se midió el nivel de eficacia, obteniendo como resultado que sólo el 58,82% supera el Grado C, mientras que el 11,76% se encuentra dentro del mismo, y un 17,65% obtuvo un desempeño laboral no aceptable. En base a lo mencionado anteriormente (**ESPINOZA, 2017**) coincide con el presente trabajo ya que en su investigación; la cual tuvo tres ítems a evaluar los cuales fueron: conducta, rendimiento y competencias, para los cuales se establecieron criterios de evaluación respectivos. Los resultados obtenidos muestran que el 30% de los trabajadores tuvieron un desempeño "SOBRESALIENTE", mientras que el 54% un desempeño "BUENO" y finalmente el 15% "EN DESARROLLO". Así mismo (**CHIAVENATO, 2000**), afirma que desempeño laboral son los actúares o conductas observadas en los individuos que son fundamentales y cuyo propósito es el cumplimiento de los objetivos de la organización. Afirmando así que el buen desempeño laboral es la principal fortaleza con la que cuenta una organización. El procedimiento mediante el cual los trabajadores son evaluados se denomina comúnmente Evaluación del Desempeño, por lo tanto, queda en evidencia que para calcular o medir como actúan los individuos en sus labores y el potencial de cada uno para su desarrollo dentro de la organización es necesario medir su desempeño laboral periódicamente.

Así como también se tuvo al cuarto objetivo específico, que fue determinar la necesidad de un nuevo sistema de evaluación de desempeño, obteniendo como resultados que el 100% de trabajadores afirmaron que no se aplica un sistema de evaluación de desempeño, así como también que el 80% de los trabajadores afirmaron que la evaluación del desempeño se debería de realizar con fines de motivación de personal, el 100% de los trabajadores afirman que la aplicación adecuada de la evaluación del desempeño sí determina elementos positivos en la organización, por otro lado el 100% de los trabajadores indicaron que entre las principales causas que determinan la resistencia a la evaluación del desempeño, está la falta de objetividad en los instrumentos de medición. El 100% de los de los trabajadores concuerdan en que no medir el desempeño laboral sí influye en la productividad laboral. Finalmente se pudo observar que el 100% de los trabajadores creyeron que el área municipal debería medir periódicamente el desempeño laboral de los trabajadores. En base a lo anterior (**RUIZ, 2015**) en su trabajo de investigación en la cual planteó planear un Sistema de Evaluación de Desempeño.

Los resultados más significativos de la investigación demostraron que la empresa utiliza un sistema de evaluación tradicional y por lo tanto no se tiene un propósito claro, los jefes de cada área creen conveniente implantar un sistema objetivo y claro, que vaya de la mano con las necesidades de la empresa y de los trabajadores. Así mismo **(DESSLER, y otros, 2011)** afirma que la evaluación del desempeño supone evaluar el desempeño actual y/o antiguo de un trabajador en relación a sus resultados, también supone establecer estándares para la misma, así como también la constante retroacción para con los trabajadores y los incentivos para fortalecer las escaseces en el desempeño, o para que continúen con un desempeño destacado. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, un sistema de evaluación tradicional no tiene un propósito claro, por lo tanto, queda en evidencia que la necesidad de implementar un sistema de evaluación para mejorar el desempeño laboral es imprescindible, puesto que el propósito del mismo es la evaluación o medición del actuar de los individuos en sus labores y el potencial de cada uno para su desarrollo.

Finalmente se tuvo el quinto objetivo específico, que fue determinar el costo/beneficio del diseño de un Sistema de Evaluación 360° para el personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, obteniendo como resultados que el proceso de diseño e implementación del Sistema de Evaluación en el Área Municipal tiene un costo aproximado de S/ 13,875.00, con base en la simulación, la reducción en costos representado en cada uno de los aspectos que se medirán, se estima será de un 66,16%, existiendo así un beneficio de S/ 27,125.00. La relación costo beneficio del sistema propuesto sería de 2,95. En consecuencia con lo mencionado anteriormente **(UICN, 2008)** afirma que el análisis de beneficio/costo proporciona un marco económico que permitirá evaluar la viabilidad de un proyecto propuesto u operativo. Según el análisis de beneficio/costo de un proyecto será rentable cuando la relación beneficio/costo es mayor que la unidad. En consecuencia, se observó que la propuesta e implementación del Sistema de Evaluación coincide con lo mencionado por UICN, ya que la relación beneficio/costo es de 2,95, por lo tanto, es viable la propuesta presentada.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1.** En esta tesis se diseñó un Sistema de Evaluación 360°, el cual permitirá mejorar el desempeño laboral del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión-Piura.
- 6.2.** En este trabajo de investigación se analizó el modelo de evaluación de desempeño laboral actual del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, se observó que se está empleando un sistema de evaluación del desempeño tradicional, con uso de instrumentos poco confiables.
- 6.3.** En este informe de investigación se determinó a través de la evaluación de las competencias laborales que en su gran mayoría los trabajadores tuvieron un desempeño laboral regular, mientras que solo en la competencia “Iniciativa”, 81,48% de trabajadores se encuentran por debajo del desempeño regular.
- 6.4.** En esta tesis se determinó el desempeño laboral actual del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, donde se concluye que, en base al nivel de eficiencia y eficacia, los trabajadores en su gran mayoría superan en Grado “C” (Desempeño laboral regular).
- 6.5.** En este informe se determinó que el 100% de trabajadores afirmaron que no se aplica un sistema de evaluación de desempeño en su área laboral, por lo que fue necesario elaborar una propuesta de un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360°.
- 6.6.** En esta tesis se determinó el análisis beneficio/costo del diseño de un Sistema de Evaluación 360°, donde se determinó que la relación beneficio/costo del sistema propuesto sería de 2,95.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1.** Se recomienda a la Municipalidad Distrital de La Unión implementar la presente propuesta de evaluación de desempeño 360° por su gran aporte a la mejora del desempeño laboral de sus colaboradores.

- 7.2.** Que la Municipalidad Distrital de La Unión diseñe e implemente un programa de incentivos laborales para mejorar el nivel de satisfacción y clima laboral dentro del área municipal.

- 7.3.** Se considera interesante la posibilidad de que la municipalidad distrital combine este proyecto de evaluación 360°, con un sistema de reclutamiento de talento humano y clima laboral organizacional.

REFERENCIAS

ABANTO V, Walter. 2015. *Validez y confiabilidad de los instrumentos para trabajos de investigación.* Lima-Perú : s.n., 2015.

ABC Escuela de negocios. 2011. *Recursos Humanos, Gestión de Desempeño.* s.l. : (Asturias, Curso 2° y 3°, Tema 6), 2011.

ALLES, Martha. 2005. *Desempeño por competencias: Evaluación de 360.* 1° Edición. Buenos Aires : Ediciones Granica, 2005. pág. 352.

BAQUERIZO, Lucero W. 2015. *Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope, Miraflores, 2015.[en línea].* Lima: Universidad Peruana Unión : s.n., 2015.

BLAUER, Waldemar, BLECK, Jorn y DOMBOIS, Rainer. 2014. *Desarrollo de Proyectos de Investigación. Guía para un Seminario.* Berlín. Alemania : Universidad de Bremen, Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD), 2014.

CAMPBELL, D y STANLEY, J. 2002. *Diseños experimentales y cuasi experimentales en la investigación social.* Buenos Aires : Amorrortu Editores, 2002.

CHAVEZ, Abdias. 2014. *Gestión del desempeño en organizaciones educativas.* s.l. : Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía, 2014.

CHIAVACCI, María C. 2008. *Evaluación de Desempeño.* Mendoza. Argentina : (Mendoza, Serie Cuadernos AdministraciónN° 143, FCE – Universidad Nacional de Cuyo), 2008.

CHIAVENATO, I. 2000. *Administración de recursos humanos.* Bogotá : McGraw Hill, 2000.

—. **2002.** *Gestión del talento humano.* Segunda Edición. Bogotá : McGraw-Hill, 2002.

CONEXIONESAN. 2019. Esan.edu.pe. [En línea] 5 de Febrero de 2019. [Citado el: 10 de Abril de 2020.] <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/02/que-evaluar-en-el-desempeno-de-los-empleados/>.

CONOCER. 2003. *Consejo de normalización y estandarización de competencias laborales[en línea].* Mexico : s.n., 2003.

- CORNELIO, Tamara. 2011.** *Evaluación de 360° del Desempeño Laboral de los supervisores del área de cortes de Industrias Citrícolas de Montemorelos S.A[en línea]*. Nuevo Leon. Mexico: Universidad de Montemorelos : s.n., 2011.
- DALZIEL, M, CUBEIRO, J y FERNADEZ, G. 2002.** *La competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao : HayGroup, 2002.
- DÁVILA, C. 2001.** *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Segunda Edición. Bogotá, Colombia : McGraw Hill, 2001.
- DESSLER, G y VARELA, R. 2011.** *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. 5ta ed. México : Pearson Educación, 2011.
- Diario Correo. 2019.** Contraloría advierte riesgos para la salud por deficiente servicio de recojo de basura. [ed.] Fernando Fernandez. 02 de Abril de 2019.
- Diario La República. 2019.** Empresas peruanas presentan mayor rotación laboral en latinoamerica. Economía, 01 de Junio de 2019.
- ERNST & YOUNG Consultores. 2008.** *Manual del Director de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. 2008.
- ESPINOZA V, Gaby L. 2017.** *Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir*. Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos : s.n., 2017.
- ESPINOZA, Gaby L. 2017.** *Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir[en línea]*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos : s.n., 2017.
- ETZIONI, A. 2004.** *From empire to community*. First Edition. New York : Palgrave Macmillan, 2004.
- FLORES , Córdova César. 2019.** Alcaldes de Piura y Veintiséis de octubre prometen “reingeniería” antes de contratar personal. *IndoMercado*. 02 de 01 de 2019.
- GOMEZ, Neiser y MUÑOZ, Roxana. 2018.** *Modelo de Evaluación del Desempeño 360° y competencias laborales en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Luya-2018[en línea]*. Chiclayo: Universidad Cesar Vallejo : s.n., 2018.

GUERRA, Lopez. 2007. *Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora de desempeño.* Madrid. España : Editorial Prentice Hall., 2007.

HERNÁNDEZ, R, FERNÁNDEZ, C y BAPTISTA, L. 2010. *Metodología de la investigación.* Quinta Edición. Mexico : MC Graw Hill, 2010.

HUARIPOMA, Malu y ROSADO, Pamela. 2017. *Relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de contrato administrativo de servicios en una unidad pública del cercado de Lima 2017[en línea].* Lima: Universidad San Ignacio de Loyola : s.n., 2017.

HURTADO, J. 2006. *El proyecto de investigación: metodología para la investigación holística.* Bogotá, Colombia. : Quirón ediciones, 2006.

Hurtado, J. . 2006. *El proyecto de investigación: metodología para la investigación holística.* . Bogotá, Colombia. : Quirón ediciones., 2006.

ITURRALDE TORRES, Julia Irene. 2010. *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus LTDA de la ciudad de Ambato 2010 [en línea].* Tesis de Pregrado. Ambato-Ecuador: Universidad Técnica de Ambato : s.n., 2010.

LAM D, Rosa María. 2015. *Metodología para la confección de un proyecto de investigación.* Ciudad de La Habana. Cuba : Instituto de Hematología e Inmunología, 2015.

LINARES H, José L. 2017. *Gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral en la empresa Maestro Perú Arequipa-Lambramani[en línea].* Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín : s.n., 2017.

MOLINA B, Christian A. 2015. *Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°. Un estudio observacional analítico de Cohortes[en línea].* Bogota: Universidad Militar Nueva Granada : s.n., 2015.

MONTALBAN, Yuliana. 2016. *Desempeño laboral de los trabajadores y satisfacción del cliente en el Gimnasio Life Spa and Fitness S.R.L. Piura - 2016 [en línea].* Piura: Universidad Nacional de Piura : s.n., 2016.

MONTOYA MEZA, DANIEL A. 2015. *"Relación entre clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú".* Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú : s.n., 2015.

PEREIRA, B. 2004. *Metodología De La Investigación I. Guía De Estudio Primera Edición Universidad Rafael Beloso Chacín Maracaibo, Edo Zulia Venezuela.* Primera Edición . Universidad Rafael Beloso Chacín Maracaibo, Edo Zulia Venezuela : s.n., 2004.

QUALEM. 2002. *Consultoría empresarial. Administración de la capacitación por competencias.* México : s.n., 2002.

RISQUEZ, C. 2002. *Metodología de la investigación I. Manual teórico práctico.* Segunda edición. Caracas, Venezuela. : URBE, 2002.

RISQUEZ, Y C. 2002. *Metodología De La Investigación I Manual Teórico Práctico.* Segunda Edición. Caracas. Venezuela : URBE, 2002.

ROBBINS, S y JUDGE, T. 2013. *Comportamiento Organizacional.* México D.F : Pearson, 2013.

RUIZ, Elvis. 2015. *Diseño de Sistema de Evaluación de desempeño 360° del personal de la Planta Industrial Chemoto S.A.C 2015[en línea].* Lambayeque: Universidad Señor de Sipán : s.n., 2015.

SABINO, C. 2006. *Como Hacer Una Tesis Y Elaborar Toda Clase De Trabajos Escritos.* Cuarta Edición . Santa Fe De Bogotá, Colombia. : Editorial Panamericana, 2006.

VILLEGAS, John A. 2015. *Instrumento de Evaluación del Desempeño Basado en el Modelo360° para los trabajadores de Dirección y Supervisión del Area Operativa del Hotel Belesante.* Merida-Venezuela: Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos : s.n., 2015.

WERTHER, William y DAVIS, Keith. 2008. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas.* sexta edición. México D.F : McGRAW-HILL, 2008.

ANEXO 3. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TÍTULO DEL PROYECTO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN 360° PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE LIMPIEZA PÚBLICA DEL DISTRITO DE LA UNIÓN – PIURA, 2020.

ANEXO 3.1. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Definición Operacional	Indicador	Escala de Medición
Variable Independiente DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN 360°	“[...] El diseño de un sistema es la etapa del diseño que tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. Durante esta etapa del proceso es necesario que se consideren la estructura organizacional, el análisis de puestos, los informes de auditorías e inspecciones y los planes de trabajo establecidos para la organización, con el fin de establecer un sistema coherente con la realidad organizacional [...]”. (CHIAVACCI, 2008); de “[...] La evaluación 360° es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado por las empresas. En la cual el individuo es evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. [...]”. (ALLES, 2005); para mejorar el desempeño laboral del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión-Piura, 2020.	DIAGNÓSTICO DE NECESIDAD	Se aplicará un cuestionario con el fin de investigar al personal del área de limpieza pública de la Municipalidad Distrital de La Unión, sobre la propuesta de un nuevo sistema de Evaluación del Desempeño laboral, que contribuirá al mejoramiento del área laboral; y que al mismo tiempo se constituya en una nueva alternativa para fortalecer la administración del recurso humano.	NECESIDAD DE NUEVO SISTEMA DE EVALUACIÓN	Nominal
		DISEÑO DE SISTEMA	Se aplicará un check list que permitirá medir el nivel de cumplimiento en base a la Directiva DIR-SSGPR-DP-020 “Directiva de Evaluación del Desempeño Laboral en el Despacho Presidencial”.	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL DISEÑO	De razón

Elaboración propia, 2020.

ANEXO 3.2. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE

Variable		Definición Conceptual	Dimensión	Definición Operacional	Indicador	Escala de Medición	
Variable Dependiente	DESEMPEÑO LABORAL	<p>“[...] Los actuares o conductas observadas en los individuos que son necesarias y fundamentales a fin de cumplir con los objetivos de la organización, Suponiendo así la evaluación de competencias, resultados y conductas. Permitiendo así una evaluación sistemática del desempeño [...]” (CHIAVENATO, 2000); del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión-Piura, 2020.</p>	MODELO ACTUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Se aplicará un cuestionario que determinará el nivel de información referente al actual modelo de desempeño de los trabajadores.	NIVEL DE INFORMACIÓN	Ordinal	
				Se determinará el porcentaje de capacitaciones que se ofrecen, mediante el análisis documental que proporcionará la Municipalidad distrital de La Unión. También se medirá el número del personal capacitado.	PORCENTAJE DE CAPACITACIONES	De razón	
				$N^{\circ} \text{ Capacitados} = \frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total del personal}} * 100\%$	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE RUTAS	De razón	
			EVALUACIÓN DE CONDUCTA	Se analizará el porcentaje de cumplimiento de rutas mediante el análisis de los informes documentales de rutas proporcionará la Municipalidad distrital de La Unión.	Se determinará mediante el análisis documental que determinará el grado de asistencia, puntualidad y disciplina en los trabajadores, para ello se utiliza la información de las ausencias, tardanzas y sanciones disciplinarias.	ASISTENCIA	De razón
						PUNTUALIDAD	
						DISCIPLINA	

Elaboración propia, 2020.

Variable Dependiente	DESEMPEÑO LABORAL	<p>“[...] Los actuares o conductas observadas en los individuos que son necesarias y fundamentales a fin de cumplir con los objetivos de la organización, Suponiendo así la evaluación de competencias, resultados y conductas. Permitiendo así una evaluación sistemática del desempeño [...]” (CHIAVENATO, 2000); del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión-Piura, 2020.</p>	EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO	<p>Se aplicará un check list que permitirá medir la eficiencia. Mediante la siguiente fórmula:</p> $\text{Nivel de Eficiencia} = \frac{\text{Longitud de calles barridas}}{\text{Longitud de calles totales}} * 100\%$	NIVEL DE EFICIENCIA	De Razón
				<p>Se aplicará un check list que permitirá medir la eficacia. Mediante la siguiente fórmula:</p> $\text{Nivel de Eficacia} = \frac{\text{Km total de calles barridas}}{(\text{N}^\circ \text{ barredores efectivos}) * (\text{Días efectivos})}$	NIVEL DE EFICACIA	

Elaboración propia, 2020.

Variable Dependiente	DESEMPEÑO LABORAL	<p>“[...] Los actuares o conductas observadas en los individuos que son necesarias y fundamentales a fin de cumplir con los objetivos de la organización, Suponiendo así la evaluación de competencias, resultados y conductas. Permitiendo así una evaluación sistemática del desempeño [...]” (CHIAVENATO, 2000); del personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión-Piura, 2020.</p>	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	<p>Se aplicará un cuestionario que determinará el grado de competencias en los trabajadores en el área de estudio.</p>	ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	Ordinal
					CALIDAD DE TRABAJO	
					INICIATIVA	
					TRABAJO EN EQUIPO	
					RESPONSABILIDAD	

Elaboración propia, 2020.

ANEXO 4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Anexo 4.1. Cuestionario de Análisis del Modelo Actual del Desempeño Laboral

Estimado trabajador:

Mediante la presente, se muestra a continuación el Cuestionario Análisis del Modelo Actual del Desempeño Laboral, cuya finalidad es diagnosticar la situación actual referente a la evaluación del desempeño en el Área de Limpieza Pública de la municipalidad en la cual labora. La información obtenida será tratada de manera confidencial y exclusiva de uso investigativo, por lo que la honestidad en sus respuestas es de suma importancia. La encuesta es de carácter anónimo, por lo que no será necesario llenar su nombre, solo basta colocar los datos que se le solicitan.

Información personal

Puesto:

Sexo (coloque una "X" en su opción): Hombre () Mujer ()

Grado de instrucción (coloque una "X" en su opción):

Educación primaria ()

Educación secundaria ()

Educación superior ()

INSTRUCCIONES

A continuación, se podrá observar un recuadro con una serie de afirmaciones con respecto al área en la cual trabaja, con las siguientes alternativas de respuesta:

1	2	3	4
Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Marque con una "X" la alternativa que, según su criterio, detalla con mayor precisión la situación actual de su área de trabajo.

1.	En esta área, sus funciones están bien definidas y organizadas.	1	2	3	4
2.	En esta área, existe un responsable, encargado de velar por el bienestar.	1	2	3	4
3.	En esta área, existe un responsable, encargado de velar por el rendimiento de los trabajadores.	1	2	3	4
4.	En esta área, existe un responsable, encargado de capacitar a los trabajadores.	1	2	3	4

5.	En esta área, existe un responsable, encargado de decir que está bien y que está mal a los trabajadores.	1	2	3	4
6.	En esta área, existen evaluaciones de desempeño laboral.	1	2	3	4
7.	En esta área, no hay recompensa ni reconocimiento al trabajo bien hecho.	1	2	3	4
8.	A veces trabajamos en forma descoordinada y sin organización.	1	2	3	4
9.	Las ideas nuevas no se toman en cuenta.	1	2	3	4
10.	En esta área, se preocupan de que sepa hacer bien mis funciones.	1	2	3	4
11.	La administración muestra interés por sus trabajadores.	1	2	3	4
12.	La administración exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.	1	2	3	4
13.	En esta área, existen rotaciones laborales muy frecuentemente.	1	2	3	4
14.	En esta área, existe un buen ambiente laboral.	1	2	3	4
15.	No conozco el resultado de mi desempeño laboral.	1	2	3	4

Fuente: Adaptado de (MONTROYA MEZA, 2015)¹

Elaboración propia, 2020.

¹ MONTROYA MEZA, DANIEL A. 2015. *"Relación entre clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú"*. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú : s.n., 2015.

Anexo 4.2. Reporte de Capacitaciones del Personal

REPORTE SEMESTRAL DE CAPACITACIONES DEL PERSONAL					
N° TOTALES ESTABLECIDAS			4		
N°	FECHA	CAPACITADOR	N° DE CAPACITADOS	HORAS CAPACITADAS	MATERIA

Elaboración propia, 2020.

Anexo 4.3. Ficha de Porcentaje de Cumplimiento de Rutas

SUPERVISOR			
FECHA			
RUTA REALIZADA	% DE AVANCE	OBSERVACIONES	

Elaboración propia, 2020.

Anexo 4.4. Registro de Evaluación de Conducta

FECHA								
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR	CARGO	ASISTENCIA		PUNTUALIDAD		DISCIPLINA		CALIFICACIÓN
		GRADO	%	GRADO	%	GRADO	%	

Elaboración propia, 2020.

Anexo 4.4.1. Matriz de Evaluación de Conducta

ASISTENCIA				
Cuidado y diligencia en asistir a laborar, justificando las ausencias. Se considera la acumulación en el último mes.				
GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	GRADO E 0%
Siempre asiste al trabajo.	Casi siempre asiste y acumula hasta 1 ausencia injustificada	Asiste regularmente y acumula 2 a 3 ausencias injustificadas	Frecuente inasistencia y acumula 4 a 5 ausencias injustificadas	Constante inasistencia y acumula más de 5 ausencias injustificadas
PUNTUALIDAD				
Cuidado y diligencia en llegar a tiempo al trabajo. Se considera la acumulación en el último mes.				
GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	GRADO E 0%
Muy puntual, no tiene tardanzas e incluso llega antes de la hora	Casi siempre es puntual y acumula hasta 20 minutos de retraso	Puntual regularmente y acumula entre 21 a 60 minutos de retraso	Frecuentes tardanzas y acumula entre 61 a 100 minutos de retraso	Constantes tardanzas y acumula más de 100 minutos de retraso
DISCIPLINA				
Cuidado y diligencia en el cumplimiento de normas. Se considera la acumulación en el último mes.				
GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	GRADO E 0%
Muy disciplinado, no tiene amonestaciones escritas	Disciplinado y correcto, con 1 amonestación escrita (falta leve)	Trata de cumplir de acuerdo al reglamento, con 2 amonestaciones escritas (falta leve repetida)	Poco interés en la disciplina, con 3 amonestaciones escritas (falta grave)	Indisciplinado, más de 3 amonestaciones escritas (falta muy grave)

Fuente: Adaptado de (ESPINOZA V, 2017)²

Elaboración propia, 2020.

² ESPINOZA, Gaby L. 2017. *Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir [en línea]*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos : s.n., 2017.

Anexo 4.5. Registro de Vías Atendidas por el Personal Operativo

FECHA			
TURNO			
NOMBRE Y APELLIDOS	ESPACIOS PÚBLICOS ATENDIDOS	Km total de calle	km total de barrido
	Avenida xxx		
	Jiron xxx		
	Calle xxx		

Elaboración propia, 2020.

Anexo 4.6. Ficha de Descripción del Área Operativa

ITEM	CANTIDAD EXISTENTE
ADMINISTRATIVO	
BARREDOR	
AYUDANTE DE RECOLECCIÓN	
CHOFER DE VEHICULO RECOLECTOR	
VEHICULO RECOLECTOR	

Elaboración propia, 2020.

Anexo 4.6.1. Matriz de Evaluación de Rendimiento

EFICIENCIA				
GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	GRADO E 0%
96% a más	81 a 95%	66 a 80%	51 a 65%	50% a menos

EFICACIA				
GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	GRADO E 0%
96% a más	81 a 95%	66 a 80%	51 a 65%	50% a menos

Elaboración propia, 2020.

Anexo 4.7. Cuestionario de Evaluación de Competencias

Estimado colaborador, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la obtención del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. Al responder cada uno de los ítems, marque con una X solo una de las alternativas propuestas, la que refleje su opinión. Antes de contestar, se le pide ser honesto en sus respuestas y responder todas las preguntas.

Evaluado _____

Puesto _____

Evaluador _____

Puesto _____

INSTRUCCIONES

1. Antes de evaluar a sus colaboradores a cargo, lea detenidamente las instrucciones del presente cuestionario. Si tiene consultas, sienta la libertad de hacer las preguntas que considere pertinentes.
2. Lea bien el contenido de la competencia y el comportamiento que evaluará.
3. Asigne el puntaje correspondiente de manera objetiva.
4. Cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy Bajo a Muy Alto.

- Muy Bajo : 1 Desempeño laboral no aceptable.
- Bajo : 2 Desempeño laboral deficiente.
- Moderado : 3 Desempeño laboral regular.
- Alto : 4 Desempeño laboral bueno.
- Muy Alto : 5 Desempeño laboral muy bueno.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJ E
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente.						
Cumple adecuadamente con las tareas que se le encomienda.						
Realiza un volumen adecuado de trabajo.						

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJ E
	1	2	3	4	5	
CALIDAD DE TRABAJO						
No comete errores en el trabajo.						
Hace uso racional de los recursos.						
No requiere de supervisión frecuente.						
Se muestra profesional en el trabajo.						
Se muestra respetuoso y amable en el trato.						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.						
Se muestra asequible al cambio.						
Se anticipa a las dificultades.						
Tiene gran capacidad para resolver problemas.						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo.						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.						
Colabora con los demás para el logro de objetivos.						
RESPONSABILIDAD						
Planifica sus actividades.						
Ejecuta sus actividades según los procedimientos establecidos.						
Se preocupa por alcanzar las metas.						
PUNTAJE TOTAL:						

Fuente: Adaptado de (MONTROYA MEZA, 2015)³

Elaboración propia, 2020.

³ MONTROYA MEZA, DANIEL A. 2015. "Relación entre clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú". Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú : s.n., 2015.

Anexo 4.7.1. Matriz de Evaluación de Competencias

ORIENTACIÓN DE RESULTADOS				
Capacidad que tienen quienes no se conforman con una realización simplemente correcta del trabajo, sino que quieren ir más allá, buscando la excelencia.				
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E
Desempeño laboral muy bueno	Desempeño laboral bueno	Desempeño laboral regular	Desempeño laboral deficiente	Desempeño no aceptable
CALIDAD DE TRABAJO				
Capacidad de ejecutar las tareas de manera correcta, asegurando el orden y la presentación del trabajo.				
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E
Desempeño laboral muy bueno	Desempeño laboral bueno	Desempeño laboral regular	Desempeño laboral deficiente	Desempeño no aceptable
INICIATIVA				
Capacidad para proponer, desarrollar o idear proyectos propios.				
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E
Desempeño laboral muy bueno	Desempeño laboral bueno	Desempeño laboral regular	Desempeño laboral deficiente	Desempeño no aceptable
TRABAJO EN EQUIPO				
Capacidad de participar activamente en un equipo de trabajo para alcanzar un objetivo común, demostrando compromiso con sus pares para obtener resultados grupales.				
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E
Desempeño laboral muy bueno	Desempeño laboral bueno	Desempeño laboral regular	Desempeño laboral deficiente	Desempeño no aceptable
RESPONSABILIDAD				
Capacidad de ejecutar las funciones del puesto, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de actuación.				
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E
Desempeño laboral muy bueno	Desempeño laboral bueno	Desempeño laboral regular	Desempeño laboral deficiente	Desempeño no aceptable

Fuente: Adaptado de (ESPINOZA, 2017)⁴

Elaboración propia, 2020.

⁴ ESPINOZA, Gaby L. 2017. *Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir[en línea]*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos : s.n., 2017.

Anexo 4.8. Cuestionario Necesidad de un nuevo Sistema de Evaluación

Evaluado _____

Puesto _____

Evaluador _____

Puesto _____

Objetivo: Investigar al personal del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión, sobre la necesidad de un nuevo sistema de Evaluación del Desempeño laboral.

Instrucciones: Estimado colaborador, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la obtención del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. Al responder cada uno de los ítems, marque con una X solo una de las alternativas propuestas, la que refleje su opinión. Antes de contestar, se le pide ser honesto en sus respuestas y responder todas las preguntas.

1. ¿En su área laboral se evalúa el desempeño de los trabajadores?

SI _____

NO _____

¿Por qué?

2. Si lo hace: ¿Ha empleado sistemas de evaluación propios o ha recurrido a sistemas de evaluación de empresas particulares?

Propios _____

Empresas particulares _____

¿Por qué?

3. Considera usted que la evaluación de desempeño laboral se la utilice para:

Motivar a los trabajadores _____

Promover ascensos del personal _____

Destinarlo a cursos de capacitación _____

Recompensas económicas _____

Reconocimiento honorífico _____

Otros _____

4. ¿Cree usted que la aplicación adecuada de la Evaluación del Desempeño determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo de su personal y de la organización?

SI _____

NO _____

¿Por qué?

5. ¿Cuáles piensa que son los elementos o posibles causas que determinan la resistencia a la evaluación de desempeño?

Temor al cambio _____

Influencia de las actitudes de los supervisores _____

Falta de conocimiento de su importancia _____

Falta de información sobre sus objetivos _____

Falta de objetividad en los instrumentos de medición _____

Falta de objetividad del evaluador _____

Otros _____

6. ¿Cree usted que la falta de desempeño individual, influye en la productividad del área municipal?

SI _____

NO _____

¿Por qué?

7. ¿Cree usted que es necesario medir periódicamente el desempeño laboral en su área laboral?

SI _____

NO _____

¿Por qué?

Fuente: Adaptado de (RUIZ, 2015)⁵

Elaboración propia, 2020.

⁵ RUIZ, Elvis. 2015. *Diseño de Sistema de Evaluación de desempeño 360° del personal de la Planta Industrial Chemoto S.A.C 2015[en línea]*. Lambayeque: Universidad Señor de Sipán : s.n., 2015.

Anexo 4.9. Formato de Nivel de Cumplimiento del Diseño

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy Bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado																					
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en base a la Directiva DIR-SSGPR-DP-020 "Directiva de Evaluación del Desempeño Laboral en el Despacho Presidencial".																					
4. Organización	Existe una organización lógica y coherente en todo el diseño.																					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones en base a la Directiva DIR-SSGPR-DP-020 "Directiva de Evaluación del Desempeño Laboral en el Despacho Presidencial".																					

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Bueno 41-60				Muy Bueno 61-80				Excelente 81-100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos en base a la Directiva DIR-SSGPR-DP-020 "Directiva de Evaluación del Desempeño Laboral en el Despacho Presidencial".																					
8.Coherencia	Tiene relación con los objetivos en base a la Directiva DIR-SSGPR-DP-020 "Directiva de Evaluación del Desempeño Laboral en el Despacho Presidencial".																					
9.Metodología	El Diseño responde a la elaboración de la investigación																					

Fuente: Basado en "Estrategias de marketing social orientadas a fomentar el reciclaje de papel y cartón en los jóvenes universitarios de la UCV Piura- 2016" Ficha de Evaluación del Instrumento: Guía de Pautas.

Elaboración propia, 2020

Anexo 5. Entrevista a Asistente del Área de Limpieza Pública de la Municipalidad Distrital de La Unión

Se procedió a realizar una entrevista, la cual permitió conocer más a fondo la realidad problemática a groso modo del presente proyecto de investigación, donde brindó su opinión el entrevistado sobre diferentes aspectos del desempeño laboral de la mencionada área municipal a estudiar. Es importante señalar que la entrevista se realizó vía internet debido a la coyuntura actual. El colaborador que ayudo al presente proyecto fue:

- Asistente del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión: Cristhian Nizama Mechato.

A continuación, se presenta las respuestas brindadas por el entrevistado.

- ¿Cómo definiría el desempeño laboral?

El desempeño laboral es el modo en que los colaboradores realizan su trabajo de forma eficaz para la consecución de los objetivos de la organización. Uno de los factores cruciales para un buen desempeño laboral es la motivación de colaborador y el ambiente de trabajo, y que como sabemos influyen en el buen clima laboral.

- Según su experiencia, ¿Cuál es la importancia de realizar la evaluación de desempeño en las organizaciones?

Es importante porque es una práctica necesaria para evaluar el trabajo que realiza cada persona a fin de conocer si está yendo bien o no, si es no por qué no lo hace, si no está contento, si ya sus expectativas no son las mismas, etc. Con esto se busca que los trabajadores mejoren su rendimiento y, por tanto, mejorar sus condiciones, si es necesario cambiar de área, si es necesario que se capaciten, etc.

- ¿Existe una persona encargada de supervisar los trabajos de los barredores?

Sí, tenemos a una persona encargada de supervisar los trabajos tanto de los barredores como de los ayudantes del recolector, así como también el del chofer.

Esta persona se encarga de que cumplan las rutas planteadas por el área y también se encarga de que en su mayoría de contenedores se efectuó el recojo de residuos.

- ¿Qué método usa este encargado y el área en general para evaluar el desempeño laboral de sus colaboradores?

No se tiene un método específico, tampoco se tiene un formato, simplemente lo hace por medio de la observación, verificando así que cada persona cumpla con su ruta trazada, si bien es cierto no se tiene un plan de rutas documentado, simplemente cada mes varían las rutas, se imprime, se hacen algunas modificaciones y se le entrega al supervisor para que se haga un cumplimiento.

- ¿Existe un control en los horarios tanto del personal administrativo como operativo del área a estudiar?

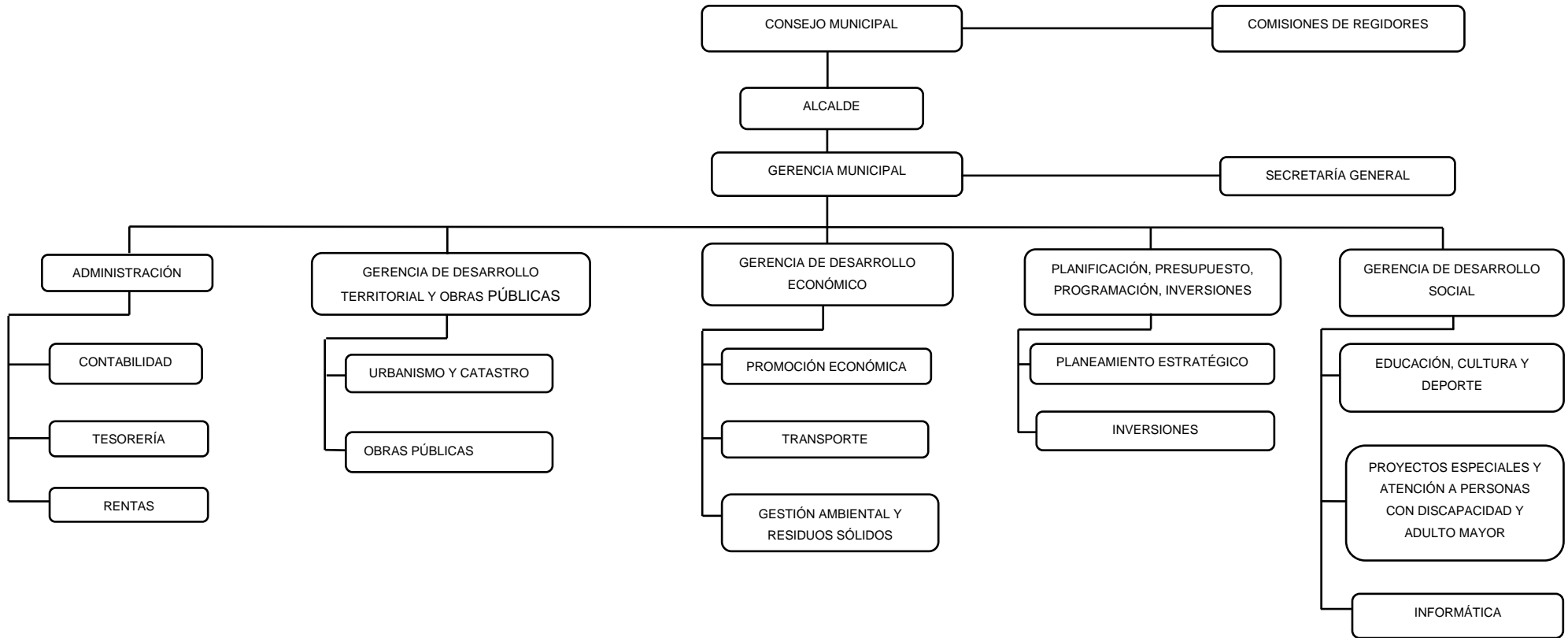
Se firma un cuaderno, este tiene un formato hecho a mano, donde firman su nombre, hora de entrada y salida y su firma. Muy aparte el supervisor tiene que informar quien falta y eso se hace mediante llamada telefónica.

- ¿Existen sanciones por parte de la subgerencia para tardanzas y faltas injustificadas?

Así es, existen sanciones que van desde descuentos hasta despidos por faltas sin justificar, para las faltas justificables se pide un formato dado ya por parte del área municipal.

ANEXO 6. ORGANIGRAMAS

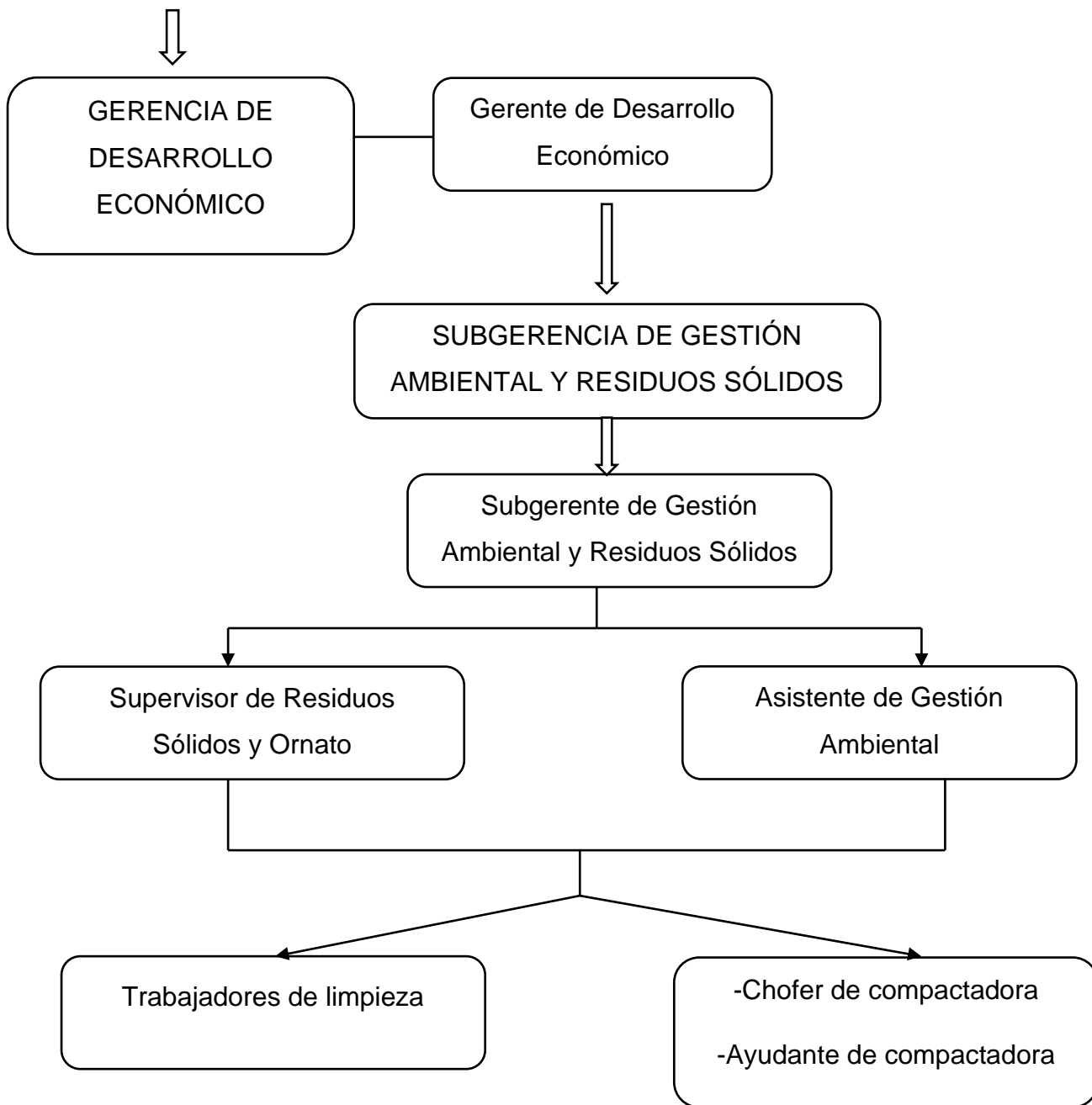
ANEXO 6.1. ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA UNIÓN



Fuente: Municipalidad Distrital de La Unión.

Elaboración propia, 2020.

ANEXO 6.2. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN AMBIENTAL Y RESIDUOS SÓLIDOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA UNIÓN



Elaboración propia, 2020.

Anexo 7. Constancias de Validación

Anexo 7.1 Constancia de Validación por Ing. Luciana Torres Ludeña



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Luciana Mercedes Torres Ludeña con DNI N.º 02854952, Magister en Administración con Mención en Gerencia Empresarial, con Nº CIP 94321, de profesión Ingeniera Industrial, desempeñándome actualmente como Docente Adscrita en el Departamento de Investigación de Operaciones de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

- Reporte de Capacitaciones del Personal.
- Ficha de Porcentaje de Cumplimiento de Rutas.
- Registro de Evaluación de Conducta.
- Registro de Vías Atendidas por el Personal Operativo.
- Ficha de Descripción del Área Operativa.
- Formato de Nivel de Cumplimiento del Diseño.

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

Reporte de Capacitaciones del Personal	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Ficha de Porcentaje de Cumplimiento de Rutas	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Registro de Evaluación de Conducta	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Registro de Vías Atendidas por el Personal Operativo	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Ficha de Descripción del Área Operativa	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Formato de Nivel de Cumplimiento del Diseño	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad, firmo la presente en la ciudad de Piura a los 25 días del mes de junio del dos mil veinte.



—Firma del Asesor Especialista
Luciana Mercedes Torres Ludeña
Ingeniero Industrial
Registro CIP N° 94321

Mgtr. : Ing. MBA LUCIANA MERCEDES TORRES
LUDEÑA DNI :02854952

Especialidad: Ingeniera Industrial

E-mail: Imtorresl@ucvvirtual.edu.pe

Anexo 7.2. Constancia de Validación por Ing. Darcy Correa Reyes



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Darcy del Carmen Correa Reyes con DNI N.º 42200048, Ingeniera Civil, con N.º CIP 91811, de profesión Ingeniera Civil, desempeñándome actualmente como Jefa de Oficina de Proyectos del Fondo Social del Proyecto Integral Bayóvar (FOSPIBAY).

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

- Reporte de Capacitaciones del Personal.
- Ficha de Porcentaje de Cumplimiento de Rutas.
- Registro de Evaluación de Conducta.
- Registro de Vías Atendidas por el Personal Operativo.
- Ficha de Descripción del Área Operativa.
- Formato de Nivel de Cumplimiento del Diseño.

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

Reporte de Capacitaciones del Personal	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

Ficha de Porcentaje de Cumplimiento de Rutas	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

Registro de Evaluación de Conducta	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

Registro de Vías Atendidas por el Personal Operativo	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

Ficha de Descripción del Área Operativa	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

Formato de Nivel de Cumplimiento del Diseño	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad, firmo la presente en la ciudad de Piura a los 22 días del mes de julio del dos mil veinte.



Ing. : Ing. DARCY DEL CARMEN CORREA REYES
DNI : 42200048
Especialidad : Ingeniera Civil.
E-mail : dccorreareyes21@gmail.com

Anexo 8. Constancia de Acceso a la Información

"Año de la Universalización de la Salud"



SOLICITO: INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL ÁREA DE GESTIÓN AMBIENTAL Y RESIDUOS SÓLIDOS Y EL NÚMERO DE TRABAJADORES DE DICHA ÁREA.

SEÑOR FERNANDO IPANAQUÉ MENDOZA

ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA UNIÓN

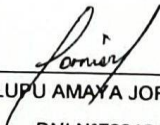
Yo, **SILUPÚ AMAYA JORMAN JAHIR**, con DNI N°73312195, con domicilio en Calle Libertad 705, distrito de La Unión, ante Ud. Me presento y expongo lo siguiente:

Que, siendo estudiante de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Cesar Vallejo y siendo necesario contar con la información que sustente el título de mi tesis "Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño 360° de los trabajadores del Área de Limpieza Pública del Distrito de La Unión", por tal motivo, me acerco a su despacho para solicitar dirija a quien corresponda se sirva brindar dicha información.

Por lo expuesto:

Mucho agradeceré acceder a lo solicitado por ser de justicia.

La Unión, 18 de mayo de 2020



SILUPÚ AMAYA JORMAN JAHIR
DNI N°73312195

Anexo 9. Constancia de Turnitin

	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE PROYECTO DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 97 de 146
---	--	--

Yo, **ING. MBA LUCIANA TORRES LUDEÑA**, docente de la Facultad de Ingeniería y Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo Filial Piura, revisora de la Tesis:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° DEL PERSONAL DEL ÁREA DE LIMPIEZA PÚBLICA DEL DISTRITO DE LA UNIÓN - PIURA”, del estudiante **JORMAN JAHIR SILUPÚ AMAYA**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 22% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, 1 de diciembre de 2020

.....
Firma

LUCIANA TORRES LUDEÑA

DNI: 02854952

**Anexo 10. Resultados de Cuestionario de Análisis del Modelo Actual del
Desempeño Laboral**

**RESUMEN DE CASOS DE CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DEL MODELO ACTUAL DEL
DESEMPEÑO ACTUAL**

Nº	PREG.1	PREG.2	PREG.3	PREG.4	PREG.5	PREG.6	PREG.7	PREG.8	PREG.9	PREG.10	PREG.11	PREG.12	PREG.13	PREG.14	PREG.15
1	2	3	2	3	2	3	3	4	3	2	2	2	4	2	1
2	2	2	2	3	2	3	3	4	4	2	2	2	4	2	1
3	2	2	2	3	2	3	3	4	4	1	2	2	4	2	1
4	2	2	2	3	2	4	3	4	4	1	2	2	4	2	1
5	2	2	1	3	2	3	4	3	4	1	2	2	4	2	1
6	2	2	1	2	1	3	3	4	4	2	3	2	4	1	1
7	3	1	2	3	2	4	4	4	3	1	2	1	3	2	1
8	1	2	2	3	2	3	3	4	4	1	2	2	4	2	1
9	2	2	2	3	2	3	3	4	4	2	2	1	4	2	1
10	2	2	2	2	2	3	4	3	4	2	2	2	4	2	1
11	1	2	1	2	1	3	3	3	4	2	2	2	4	2	1
12	1	2	2	2	1	3	3	4	4	2	3	2	4	1	1
13	1	1	2	3	2	4	3	3	4	2	2	2	3	1	1
14	1	2	2	3	2	3	3	4	4	2	2	2	4	1	1
15	3	2	2	3	2	3	2	4	3	1	1	2	4	2	1
16	2	2	2	3	2	3	3	4	4	2	1	2	4	2	1
17	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3	2	2	4	2	1
18	2	2	1	3	2	3	3	4	3	1	2	2	4	2	1
19	1	2	1	3	2	3	2	4	3	1	2	2	4	3	1
20	1	2	1	2	2	3	3	4	4	1	2	2	4	2	1
21	2	3	3	3	2	3	2	3	4	1	1	2	4	2	1
22	1	2	3	3	2	3	3	3	4	1	2	1	4	2	1
23	2	2	1	2	1	3	3	3	4	2	2	2	4	2	1
24	2	2	1	3	2	3	4	4	4	3	2	2	4	2	1
25	2	2	1	3	2	3	4	3	4	3	2	2	4	2	1
26	3	2	2	3	2	4	4	4	3	1	2	1	3	2	1
27	3	2	2	3	2	3	4	3	4	1	2	2	4	2	1

Fuente: Cuestionario de análisis del modelo actual del desempeño actual.

Elaboración propia, 2020.

Anexo 11. Resultados de evaluación de competencias

RESUMEN DE CASOS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES.

Resumen de casos																							
N°	Orientación de resultados				Calidad de trabajo						Iniciativa					Trabajo en equipo				Responsabilidad			
	A	B	C	Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	Total	A	B	C	Total	A	B	C	Total
1	4	4	3	3.67	3	4	3	3	5	3.60	3	4	3	3	3.25	4	4	3	3.67	4	3	4	3.67
2	4	4	4	4.00	3	4	4	4	5	4.00	3	3	3	3	3.00	4	3	4	3.67	3	3	3	3.00
3	4	4	4	4.00	3	3	4	4	5	3.80	2	3	3	3	2.75	4	4	4	4.00	3	4	3	3.33
4	4	4	3	3.67	3	3	3	3	4	3.20	2	3	3	3	2.75	3	4	4	3.67	4	4	4	4.00
5	3	4	3	3.33	3	4	4	4	5	4.00	2	3	3	3	2.75	3	3	3	3.00	4	4	3	3.67
6	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	4.20	2	3	3	3	2.75	3	3	4	3.33	3	3	3	3.00
7	4	3	3	3.33	4	3	3	3	5	3.60	2	3	3	3	2.75	3	3	3	3.00	4	3	3	3.33
8	4	4	4	4.00	4	4	4	3	4	3.80	3	3	3	4	3.25	4	3	3	3.33	3	3	3	3.00
9	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	4.20	3	3	3	4	3.25	3	3	3	3.00	3	3	4	3.33
10	4	4	4	4.00	4	4	4	3	5	4.00	3	3	3	4	3.25	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
11	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	4.20	2	3	3	3	2.75	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
12	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	4.20	2	3	3	3	2.75	3	4	4	3.67	3	3	3	3.00
13	3	4	4	3.67	3	4	3	3	5	3.60	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
14	3	4	4	3.67	4	4	4	3	5	4.00	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	4	3	3.33
15	4	4	3	3.67	4	4	4	4	5	4.20	3	3	3	3	3.00	3	4	3	3.33	3	4	3	3.33
16	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	4.20	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
17	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	4.20	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
18	4	4	4	4.00	3	3	3	3	4	3.20	3	3	3	4	3.25	3	3	3	3.00	4	3	3	3.33
19	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	4.20	3	3	3	4	3.25	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00

Resumen de casos																							
N°	Orientación de resultados				Calidad de trabajo					Iniciativa					Trabajo en equipo				Responsabilidad				
	A	B	C	Total	A	A	B	C	Total	A	A	B	C	Total	A	A	B	C	Total	A			
20	4	4	3	3.67	4	4	4	4	5	4.20	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
21	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	4.20	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
22	3	4	4	3.67	4	4	4	4	5	4.20	2	3	3	3	2.75	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
23	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	4.20	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
24	4	3	4	3.67	4	4	4	4	5	4.20	4	4	4	5	4.25	4	4	5	4.33	4	5	4	4.33
25	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	4.20	4	4	4	4	4.00	4	4	5	4.33	5	5	4	4.67
26	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	4.20	4	4	4	4	4.00	3	3	4	3.33	3	3	4	3.33
27	4	4	3	3.67	3	4	4	4	5	4.00	3	4	4	4	3.75	4	4	4	4.00	3	3	4	3.33

Fuente: Cuestionario de evaluación de competencias de los trabajadores.

Elaboración propia, 2020.

Anexo 12. Resultados de evaluación de conducta

RESUMEN DE CASOS DE EVALUACIÓN DE CONDUCTA DE LOS TRABAJADORES.

Resumen de casos															
N°	Asistencia					Puntualidad					Disciplina				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	x						x					x			
2	x						x					x			
3		x					x					x			
4	x						x					x			
5	x						x					x			
6	x						x					x			
7	x						x					x			
8	x						x					x			
9	x						x							x	
10		x					x					x			
11	x						x					x			
12	x						x					x			
13	x						x					x			
14	x						x					x			
15	x						x					x			
16		x					x					x			
17	x							x						x	
18	x						x					x			
19	x							x				x			
20			x					x				x			
21	x						x					x			
22	x						x					x			
23	x						x					x			
24	x						x					x			
25	x						x					x			
26	x						x					x			
27	x						x					x			

Fuente: Registro de evaluación de conducta.

Elaboración propia, 2020.

Anexo 13. Resultados de kilómetros atendidos

RESUMEN DE CASOS DE KILOMETROS ATENDIDOS POR PERSONAL DE BARRIDO

Resumen de casos (km barridos)											
Día	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Km
N°	km	km	Km	km	km	km	km	km	km	km	promedio
1	3,1	3	3,2	3,1	2,9	3,1	3	3,2	3,1	3	3,07
2	2,1	2	2,1	2	1,9	1,8	2,1	2	1,8	2,2	2
3	2,6	2,8	2,5	2,7	2,8	2,8	2,5	2,7	2,6	2,7	2,67
4	2,9	3	2,8	3,1	3	2,7	2,9	3	2,6	2,5	2,85
5	2	1,9	2,1	1,8	2	1,6	1,9	1,8	2	1,7	1,88
6	1,8	1,7	2,1	2	1,8	1,7	2	1,9	1,7	1,6	1,83
7	1,5	1,8	1,4	1,6	1,4	1,5	1,5	1,4	1,6	1,5	1,52
8	2,8	2,6	3	2,7	2,5	2,7	2,4	2,5	2,7	2,4	2,66
9	1,5	1,4	1,5	1,4	1,4	1,4	1,6	1,4	1,4	1,5	1,45
10	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,47
11	2,2	2,2	2,1	2	2,2	2,1	2,1	2,3	2,3	2,4	2,19
12	2,9	2,8	3	2,9	3,1	2,8	2,7	3	3,2	3,1	2,95
13	3	3,1	3	2,9	3	2,8	3,2	3,1	3	3,1	3,02
14	1,2	1,1	1,4	0,9	1,1	1	0,9	1,3	1,2	0,9	1,1
15	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
16	2,7	2,8	2,5	2,6	2,4	2,7	2,6	2,9	2,4	2,6	2,62
17	2,8	2,7	2,9	2,9	3,1	3	2,7	3,1	3	2,9	2,91

Fuente: Registro de vías atendidas por personal operativo

Elaboración propia, 2020.

Anexo 14. Nivel de eficiencia de los trabajadores operativos

RESUMEN DE CASOS NIVEL DE EFICIENCIA DE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS

N°	%Eficiencia	Nivel de eficiencia
1	90,29	B
2	80,00	C
3	95,36	B
4	91,94	B
5	78,33	C
6	65,36	D
7	80,00	C
8	83,13	B
9	76,32	C
10	94,00	B
11	91,25	B
12	92,19	B
13	94,38	B
14	78,57	C
15	100	A
16	90,34	B
17	90,94	B

Fuente: Registro de vías atendidas por personal operativo.

Elaboración propia, 2020.

Anexo 15. Nivel de eficacia de los trabajadores operativos

RESUMEN DE CASOS NIVEL DE EFICACIA DE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS

N°	Eficacia	Nivel de eficacia
1	3,07	A
2	2	B
3	2,67	A
4	2,85	A
5	1,88	C
6	1,83	C
7	1,52	D
8	2,66	A
9	1,45	D
10	0,47	E
11	2,19	B
12	2,95	A
13	3,02	A
14	1,1	E
15	0,4	E
16	2,62	A
17	2,91	A

Fuente: Registro de vías atendidas por personal operativo.

Elaboración propia, 2020.

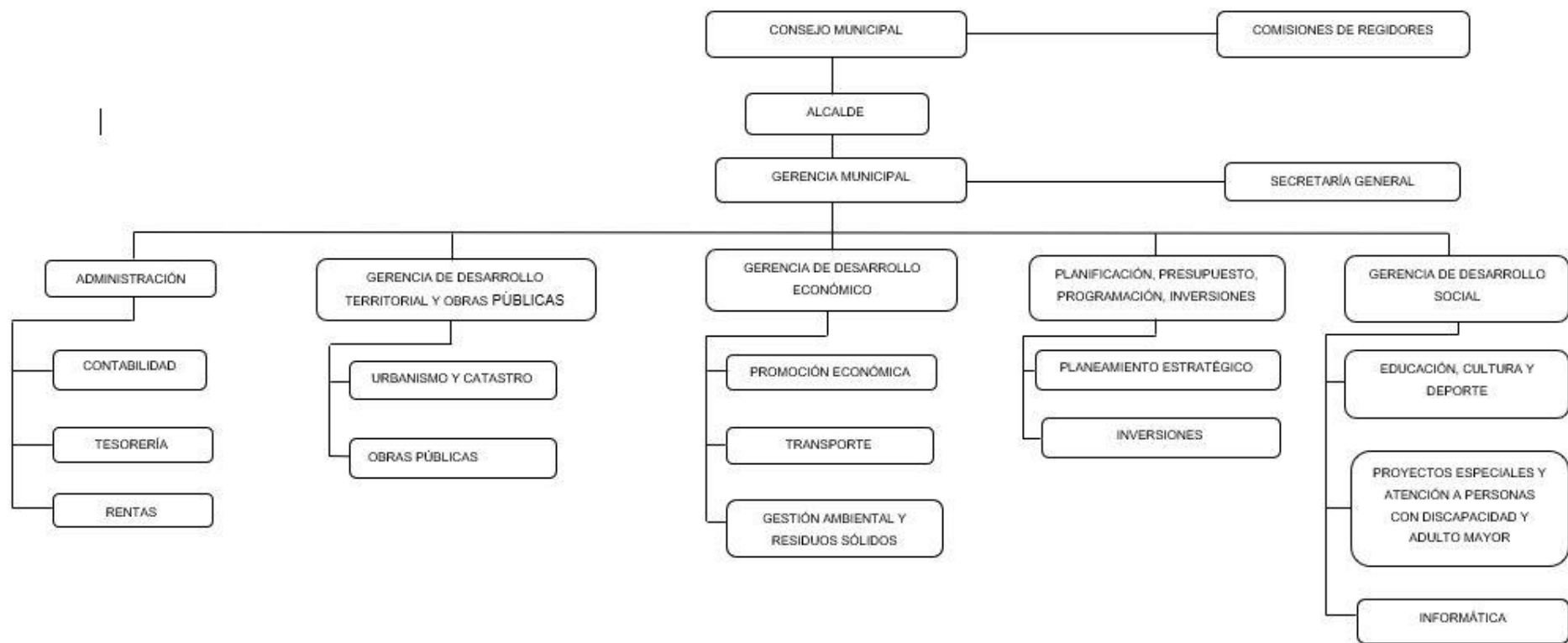
Anexo 16. PROPUESTA DE EVALUACIÓN 360°

1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Descripción

- **Nombre de la empresa:** MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA UNIÓN
- **Dirección:** Calle Chepa Santos 701 (Frente Plaza Principal).
- **RUC:** 20146722653
- **Teléfono:** 073 374066 – 073 374022
- **Giro:** Actividad Administrativa Pública General.
- **SECTOR:** Municipal Gobierno Regional, Local.
- **Correo electrónico:** info@munilaunion.gob.pe

1.2. Organigrama de la Organización

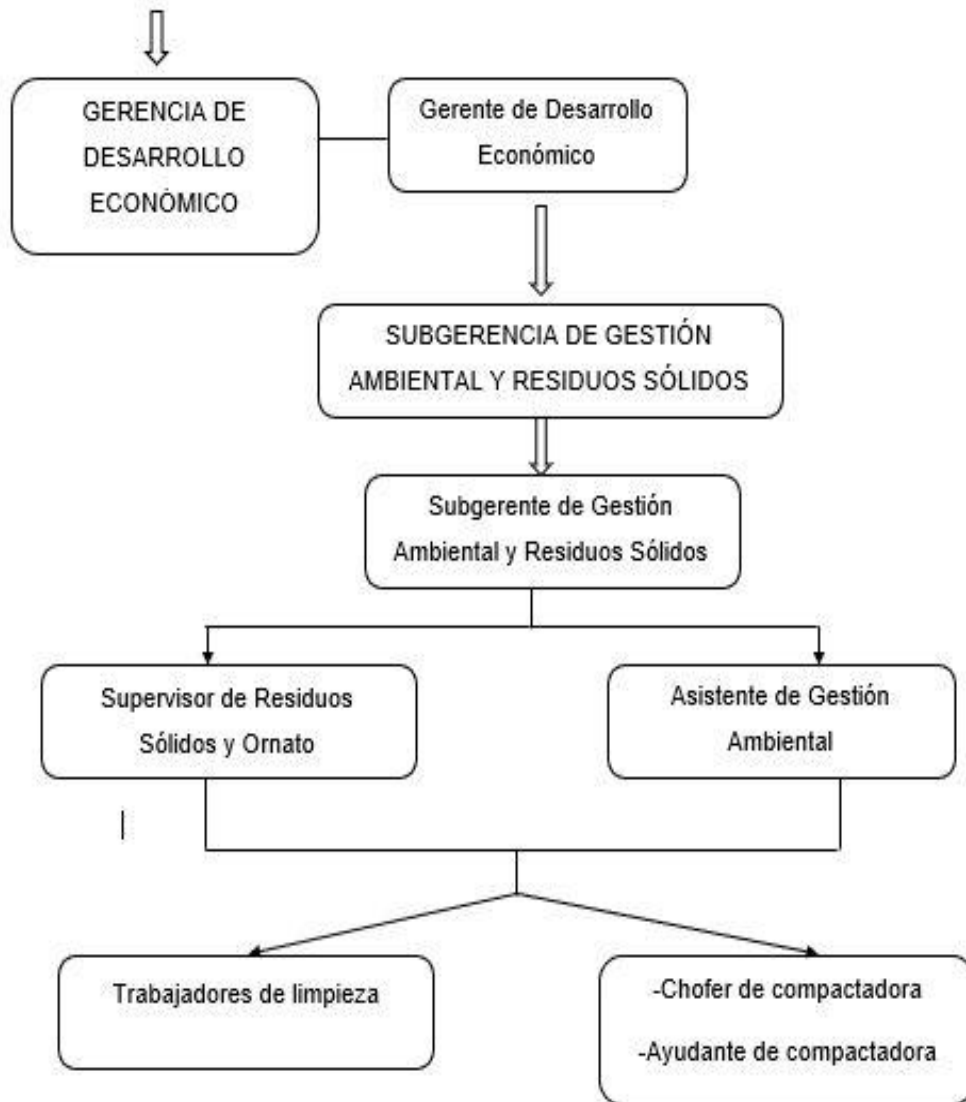


Fuente: Municipalidad Distrital de La Unión.

Elaboración propia, 2020

1.2.1. Descripción del Área de Limpieza Pública

La Municipalidad Distrital de La Unión fue instituida mediante la Ley de Creación N°5951. La Municipalidad Distrital de La Unión como organización está formada por un conjunto de personas que trabajan cooperando entre sí, para conseguir objetivos y resultados en el mismo sentido. La municipalidad está organizada por el consejo municipal, lo conforman el alcalde y sus regidores; y la alcaldía siendo esta el órgano ejecutivo representada por el alcalde (máxima autoridad administrativa). La Municipalidad cuenta con el Área de Gerencia de Desarrollo Económico, ésta a su vez cuenta con cuatro subgerencias las cuales son: Subgerencia de Promoción Económica, Subgerencia de Transportes y Circulación Vial, Subgerencia de Gestión Ambiental y Residuos Sólidos, Subgerencia de Promoción del Empleo y Gestión de Proyectos Productivos y Turismo. Para términos del presente trabajo, la información a continuación descrita se centró en el Área de la Subgerencia de Gestión Ambiental y Residuos Sólidos quien depende del Área de Desarrollo Económico, está conformado por: Gerente de Desarrollo Económico, sub gerente de Gestión Ambiental y Residuos Sólidos, supervisor de Residuos Sólidos y Ornato, asistente Gestión Ambiental, chofer de volquete, chofer de compactadora y finalmente los trabajadores de limpieza.



Elaboración propia, 2020.

1.3. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DENOMINADO DE 360° POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE LIMPIEZA PÚBLICA DEL DISTRITO DE LA UNIÓN

1.3.1. Introducción

Según Alles (2002) es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado, donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

La evaluación del desempeño, implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización (Gómez, Balkin & Cardy, 1999).

Por identificación los autores se refieren a determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo. El sistema de evaluación, por tanto, debería centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la organización en lugar de en características irrelevantes para el rendimiento, tales como la raza, la edad o el sexo. La medición implica la realización de un juicio sobre el rendimiento del empleado.

Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización, es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización, esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

1.3.2. Propósito

Evaluar el desempeño del personal y en base a los resultados realizar planes de mejora.

1.3.3. Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

- Presentar un diseño de sistema de evaluación (instrumentos) del desempeño, aplicable al Área de Limpieza Pública de la Municipalidad Distrital de La Unión.

Objetivos Específicos

- Mejorar el desempeño laboral
- Promover al personal
- Detectar necesidades de capacitación para el personal
- Mantener niveles de eficiencia y productividad en el área municipal de acorde a las necesidades de la organización.

1.3.4. Participantes

Encargado de las Evaluaciones

El área de recursos humanos y la sub gerencia de Gestión Ambiental Y Residuos Sólidos se encargarán de programar las evaluaciones para cumplir con los objetivos organizacionales del área de limpieza pública.

Evaluados

- a) Jefe de la sub gerencia de Gestión Ambiental Y Residuos Sólidos.
- b) Supervisor de trabajadores de limpieza pública
- c) Asistente administrativo
- d) Jefe de recursos humanos
- e) Obreros

Evaluadores

Deben ser los superiores, pares, cliente interno y externo. Que tengan oportunidad de ver al evaluado en acción.

1.3.5. Frecuencia con que se debe evaluar

Con el propósito de dar continuidad a la implementación del modelo de evaluación de desempeño 360⁰, se recomienda realizarlo cada seis meses.

1.3.6. Descripción

La evaluación de desempeño llevará varias etapas. Será el área de recursos humanos quien detectará regularmente un problema y debe buscar soluciones considerando las siguientes etapas:

- Definir el puesto: averiguar cuál es el problema y enfocar. Plantear el problema.
- Establecer metas: establecer metas para el desempeño y considerar cambios, Pedir soluciones y decidir un plan de medidas.
- Medir el adelanto de los empleados: establecer normas y procedimientos de trabajo.
- Llevar a cabo una entrevista de evaluación: planteé el problema, pida razones y soluciones decidiendo en conjunto un plan de acción. Retroalimente al empleado siempre que pueda.

1.3.7. Procedimiento

Para que el área pueda hacer una evaluación de desempeño de 360º a sus diferentes áreas laborales se recomienda:

1. Cada jefe inmediato tendrá la atribución del llenado de las bitácoras del personal a su cargo.
2. Preparar al personal del Área de Limpieza Pública, con información de lo que implica el proceso de evaluación de desempeño de 360º, dando los objetivos y el porqué de su aplicación. El entrenamiento es indispensable y debe hacerse énfasis sobre los factores a evaluarse, bajo que interpretación se evaluarán y el uso del instrumento.
3. El perfil del puesto y descripción son indispensables para establecer las funciones y responsabilidades de un puesto específico. Por lo que el área municipal debe tenerlos actualizados.
4. Determinar las metas y objetivos del desempeño.
5. Llevar a cabo la entrevista de evaluación determinando un problema, pidiendo explicaciones y razones del mismo, para tomar las medidas pertinentes en conjunto.
6. Concertar período de evaluación y retroalimentación cada seis meses.
7. Diseñar el instrumento de evaluación de desempeño de 360º para el área de limpieza pública, que sólo será entregado en forma directa al interesado. El cual será procesado por el departamento de recursos humanos.
8. Aplicar el instrumento de la evaluación del desempeño de 360º.
 - Recursos Humanos revisa y define el formulario e imprime la cantidad según el número de evaluados y evaluadores.
 - Entrega a cada jefe de área los instrumentos para evaluación de su personal, cada sobre debe ir debidamente identificado con el nombre del colaborador a evaluar. Indicando la

metodología de entrega.

- El jefe inmediato deberá entregar a cada persona responsable de evaluar al colaborador el formato de evaluación de desempeño a utilizar.
 - Los evaluadores llenan sus respectivos instrumentos y los entregan al jefe inmediato.
 - El jefe inmediato traslada en sobres cerrados al departamento de recursos humanos todas las evaluaciones realizadas.
 - Los documentos son archivados por el encargado de Recursos Humanos y no son devueltos por ninguna razón.
9. El departamento de Recursos Humanos analiza los datos recolectados y debe incluir las responsabilidades y funciones.
 10. Recursos Humanos elabora un informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión programada para entrega de resultados de evaluación de desempeño. El informe debe ser claro, con una explicación de cuál fue la metodología utilizada y gráficos explicativos de los resultados. Debe adjuntarse una explicación de las mejoras que se deben hacer para mejorar el desempeño según los resultados obtenidos.
 11. Presentar un informe al Gerente de Desarrollo Económico de la Municipalidad Distrital: debe recibir por parte del evaluador un resumen de los resultados realizados por parte del evaluador. Debe ser informado del resultado consolidado de las evaluaciones de desempeño de 360° en relación con los factores que todos los trabajadores posean.
 12. Realizar retroalimentación cada seis meses en donde participen, jefes inmediatos y personal evaluado.
 13. Mantener la comunicación y dar seguimiento al proceso

1.3.8. Criterios de desempeño a evaluar:

Se va a tener en cuenta los siguientes criterios de desempeño a evaluar

a) Factores y punteo ponderado

FACTOR	PUNTEO PONDERADO
LIDERAZGO	20
EMPOWERMENT	20
TRABAJO EN EQUIPO	20
COMPROMISO	20
PRODUCTIVIDAD	20

b) Escala de evaluación global

A	Alto	De 91 a 100 puntos
B	Encima al promedio	De 76 a 90 puntos
C	Promedio	De 60 a 75 puntos
D	Debajo del promedio	De 46 a 59 puntos
E	Insatisfactorio	De 01 a 45 puntos

c) Escala de Calificación de Comportamiento a Evaluar

Siempre	5
Casi siempre	4
Regularmente	3
Algunas veces	2
Nunca	1

d) Breve descripción de cada factor y cada

comportamiento a evaluar dentro del mismo:

LIDERAZGO

Concepto	Comportamiento
Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Crean un clima de energía y compromiso.	<p>Comunica a todos una convincente visión de futuro</p> <p>Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por el encomendado.</p> <p>Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.</p> <p>Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su performance.</p>

EMPOWERMENT

Concepto	Comportamiento
Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades	<p>Define claramente los objetivos de desempeño, asignado las responsabilidades personales y de equipo que corresponden.</p> <p>Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.</p> <p>Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio</p> <p>Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.</p>

TRABAJO EN EQUIPO

Concepto	Comportamiento
Implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos con el fin de alcanzar objetivos del área.	Mantiene una actitud de disposición para apoyar y ayudar a sus compañeros Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con sus tareas alcanzando los objetivos planteados. Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite. Aporta ideas de mejora para su dependencia proponiendo y comprometiéndose a realizarlas.

COMPROMISO

Concepto	Comportamiento
Sentir como propios los objetivos organizacionales. Se encuentra comprometido por completo con el logro de objetivos comunes	Realiza sus actividades de forma eficiente para lograr el cumplimiento a cabalidad de su trabajo. Toma como propios los objetivos de la organización y busca el beneficio de la misma. Muestra su compromiso al lograr la misión a la que fue asignado y la consigue no importando los medios utilizados, dificultades u obstáculos encontrados. Muestra su compromiso con la organización al portar de forma adecuada y respetuosa su uniforme.

PRODUCTIVIDAD

Concepto	Comportamiento
Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente.	Cumple con las metas individuales y grupales asignadas. En cada actividad se auto-exige con el fin de presentar un trabajo basado en la excelencia. Comprende las instrucciones que se le proporcionan y realiza el trabajo de acuerdo a las instrucciones. El trabajo asignado se realiza con el grado mínimo de error buscando satisfacer en todo momento al cliente interno/externo.

e) Instrumentos de apoyo que se utilizarán para realizar la evaluación del desempeño

- Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° (Jefe Inmediato)
- Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° (Autoevaluación)
- Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° (Par)
- Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° (Cliente Externo)

Tabla 1. Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° Jefe Inmediato Superior

Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° Jefe Inmediato Superior

Descripción: Instrumento de evaluación de desempeño de 360°

Datos del Evaluado:

Nombre	
Puesto que desempeña	
Área o departamento	

Instrucciones: En la columna de nivel de comportamiento seleccionar la opción que usted considere que aplica con mayor regularidad el colaborador evaluado seleccionándola con una X.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
LIDERAZGO Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Crean un clima de energía y compromiso.	Comunica a todos una convincente visión de futuro					
	Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por el encomendado.					
	Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.					
	Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su performance.					

EMPOWERMENT Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.	Define claramente los objetivos de desempeño, asignado las responsabilidades personales y de equipo que corresponden.					
	Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.					
	Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio					

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
	Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.					
TRABAJO EQUIPO Implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos con el fin de alcanzar objetivos del área.	Mantiene una actitud de disposición para apoyar y ayudar a sus compañeros					
	Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con sus tareas alcanzando los objetivos planteados.					
	Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite.					
	Aporta ideas de mejora para su dependencia proponiendo y comprometiéndose a realizarlas.					
COMPROMISO Sentir como propios los objetivos organizacionales. Se encuentra comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	Realiza sus actividades de forma eficiente para lograr el cumplimiento a cabalidad de su trabajo.					
	Toma como propios los objetivos de la organización y busca el beneficio de la misma.					
	Muestra su compromiso al lograr la misión a la que fue asignado y la consigue no importando los medios utilizados, dificultades u obstáculos encontrados.					
	Muestra su compromiso con la organización al portar de forma adecuada y respetuosa.					

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
PRODUCTIVIDAD Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente. Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente.	Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.					
	En cada actividad se auto-exige con el fin de presentar un trabajo basado en la excelencia.					
	Comprende las instrucciones que se le proporcionan y realiza el trabajo de acuerdo a esas instrucciones. El trabajo asignado se realiza con el grado mínimo de error buscando satisfacer en todo momento al cliente interno/externo.					
	Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.					

Elaboración propia, 2020.

Tabla 2. Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360°
Autoevaluación

**Instrumento para Evaluación de Desempeño de
360° Autoevaluación**

Descripción: Instrumento de evaluación de desempeño de 360°

Datos del Evaluado:

Nombre	
Puesto que desempeña	
Área o departamento	

Instrucciones: En la columna de nivel de comportamiento seleccionar la opción que usted considere aplica con mayor regularidad a su desempeño laboral, seleccionándola con una X.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
LIDERAZGO Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Crean un clima de	Comunica a todos una convincente visión de futuro					
	Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por el encomendado.					

energía y compromiso.	Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.					
	Asume naturalmente el					

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
LIDERAZGO Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Crean un clima de energía y compromiso.	liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su performance.					
EMPOWERMENT Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.	Define claramente los objetivos de desempeño, asignado las responsabilidades personales y de equipo que corresponden.					
	Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.					
	Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio					
	Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.					
TRABAJO EQUIPO Implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, formar	Mantiene una actitud de disposición para apoyar y ayudar a sus compañeros					

parte de un grupo y trabajar juntos con el fin de alcanzar los objetivos del área.	Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con sus tareas alcanzando los objetivos planteados.					
--	---	--	--	--	--	--

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
TRABAJO EQUIPO Implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos con el fin de alcanzar los objetivos del área.	Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite.					
	Aporta ideas de mejora para su dependencia proponiendo y comprometiéndose a realizarlas.					
COMPROMISO Sentir como propios los objetivos organizacionales. Se encuentra comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	Realiza sus actividades de forma eficiente para lograr el cumplimiento a cabalidad de su trabajo.					
	Toma como propios los objetivos de la organización y busca el beneficio de la misma.					
	Muestra su compromiso al lograr la misión a la que fue asignado y la consigue no importando los medios utilizados, dificultades u obstáculos encontrados.					
	Muestra su compromiso con la organización al portar de forma adecuada y respetuosa su uniforme.					
PRODUCTIVIDAD Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos	Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.					
	En cada actividad se auto-exige con el fin de presentar un trabajo basado en la excelencia.					

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente. Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente.	Comprende las instrucciones que se le proporcionan y realiza el trabajo de acuerdo a esas instrucciones. El trabajo asignado se realiza con el grado mínimo de error buscando satisfacer en todo momento al cliente interno/externo.					
	Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° Par

Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° Par

Descripción: Instrumento de evaluación de desempeño de 360°.

Datos del Evaluado:

Nombre	
Puesto que desempeña	
Área o departamento	

Instrucciones: En la columna de nivel de comportamiento seleccionar la opción que usted considere aplica el empleado par suyo con mayor regularidad en su desempeño laboral actual, seleccionándola con una X.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
LIDERAZGO Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Crean un clima de energía y compromiso.	Comunica a todos una convincente visión de futuro					
	Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por el encomendado.					
	Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.					
	Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su performance.					
EMPOWERMENT Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes	Define claramente los objetivos de desempeño, asignado las responsabilidades personales y de equipo					

responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.	que corresponden.					
	Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición					

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.	de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.					
	Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio					
	Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.					
TRABAJO EQUIPO Implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos con el fin de alcanzar objetivos del área.	Mantiene una actitud de disposición para apoyar y ayudar a sus compañeros					
	Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con sus tareas alcanzando los objetivos planteados.					
	Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite.					
	Aporta ideas de mejora para su dependencia proponiendo y comprometiéndose a realizarlas.					
COMPROMISO Sentir como propios los objetivos	Realiza sus actividades de forma eficiente para lograr el cumplimiento a cabalidad de su trabajo.					

organizacionales. Se encuentra comprometido con el logro de objetivos comunes.	Toma como propios los objetivos de la organización y busca el beneficio de la misma.					
---	--	--	--	--	--	--

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
Sentir como propios los objetivos organizacionales. Se encuentra comprometido con el logro de objetivos comunes.	Muestra su compromiso al lograr la misión a la que fue asignado y la consigue no importando los medios utilizados, dificultades u obstáculos encontrados.					
	Muestra su compromiso con la organización al portar de forma adecuada y respetuosa su uniforme.					
PRODUCTIVIDAD Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente. Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente.	Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.					
	En cada actividad se auto-exige con el fin de presentar un trabajo basado en la excelencia.					
	Comprende las instrucciones que se le proporcionan y realiza el trabajo de acuerdo a esas instrucciones. El trabajo asignado se realiza con el grado mínimo de error buscando satisfacer en todo momento al cliente interno/externo.					
	Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.					

Elaboración propia, 2020.

Tabla 4. Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360°
 Cliente externo

**Instrumento para Evaluación de Desempeño de
 360° Cliente externo**

Descripción: Instrumento de evaluación de desempeño de 360°

Datos del Evaluado:

Nombre	
Puesto que desempeña	
Área o departamento	

Instrucciones: En la columna de nivel de comportamiento seleccionar la opción que usted considere aplica el colaborador con mayor regularidad en su desempeño laboral actual, seleccionándola con una X.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
LIDERAZGO Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Crean un clima de energía y compromiso.	Comunica a todos una convincente visión de futuro					
	Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por el encomendado.					
	Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.					

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
LIDERAZGO Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Crean un clima de energía y compromiso.	Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su performance.					
	Define claramente los objetivos de desempeño, asignado las responsabilidades personales y de equipo que corresponden.					
EMPOWERMENT Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.	Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.					
	Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio					
	Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.					
	Mantiene una actitud de disposición para apoyar y ayudar a sus compañeros					
TRABAJO EQUIPO Implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos con el fin de alcanzar	Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con sus tareas alcanzando los objetivos planteados.					

objetivos del área.	Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite.					
---------------------	--	--	--	--	--	--

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
	Aporta ideas de mejora para su dependencia proponiendo y comprometiéndose a realizarlas.					
COMPROMISO Sentir como propios los objetivos organizacionales. Se encuentra comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	Realiza sus actividades de forma eficiente para lograr el cumplimiento a cabalidad de su trabajo.					
	Toma como propios los objetivos de la organización y busca el beneficio de la misma.					
	Muestra su compromiso al lograr la misión a la que fue asignado y la consigue no importando los medios utilizados, dificultades u obstáculos encontrados.					
	Muestra su compromiso con la organización al portar de forma adecuada y respetuosa su uniforme.					
PRODUCTIVIDAD Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente.	Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.					
	En cada actividad se autoexige con el fin de presentar un trabajo basado en la excelencia.					
	Comprende las instrucciones que se le proporcionan y realiza el trabajo de acuerdo a esas instrucciones. El trabajo asignado se realiza con el grado mínimo de error buscando satisfacer en todo momento al cliente interno/externo.					

Elaboración propia, 2020.

f) Costo de implementación del sistema

El proceso de diseño e implementación del Sistema de Evaluación en el Área Municipal tiene un costo aproximado de S/ 13,875.00. Se ponderó costos de implementación, mismos que se gastarán en un año.

TABLA N°14 COSTO DE SISTEMA DE EVALUACIÓN

	Material	Cantidad	Precio	Total
1	Capacitador	2	S/4,000.00	S/8,000.00
2	Auditor	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
3	Papel Bond	3 cientos	S/ 15.00	S/ 45.00
4	Lápices	2 docenas	S/ 20.00	S/ 40.00
5	Tinta para impresora	4 paquetes	S/ 60.00	S/ 240.00
6	Computador portátil	1	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00
7	Capacitación	4	S/ 750,00	S/ 3,000.00
8	Boletines informativos	100	S/ 1.50	S/ 150.00
				S/ 13,875.00

Elaboración Propia, 2020.

g) Beneficios de la implementación del Sistema

Con base en la simulación, la reducción en costos representado en cada uno de los aspectos que se medirán, se estima será de un 66,16%. La matriz representa el costo que puede generar el no controlar los aspectos de puntualidad, inventarios, tareas mal realizadas y daño a las herramientas. Si estos se reducen en un 66,16% existiría un beneficio de S/ 27,125.00 ese sería el beneficio de implementar la evaluación.

TABLA N°15 BENEFICIO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Aspecto	Descripción	Costo
1 Puntualidad	Se estima por diferentes razones un ausentismo de aproximadamente 48 horas.	S/960.00
2 Inventarios	Se estima que se registran pérdidas por mal manejo de inventario de S/1,000.00 al mes.	S/ 12,000.00
3 Tareas mal realizadas	Se estima que se registran por tareas mal realizadas o no listas por S/.1,920.00 al mes.	S/ 23,040.00
4 Daños de herramientas	Se estima el registro reparaciones de daños por mal manejo.	S/ 5,000.00
		S/ 41,000.00

Elaboración propia, 2020.

h) Relación beneficio/costo.

La relación costo beneficio del sistema propuesto busca reducir las pérdidas en un 66,16% del total de los criterios de desempeño, puesto en la simulación. El beneficio de implementar el Sistema de Evaluación es de S/.27,125.00, teniendo una relación beneficio/costo de 2,95.