

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA
BASTIDAS DE APURÍMAC**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
SAÑAYCA – APURÍMAC**

**Tesis para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración**

PRESENTADO POR:

Bach. Christian Zegarra Casablanca

APURÍMAC - PERÚ

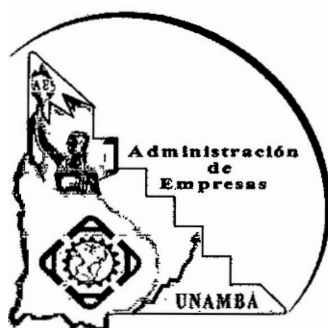
2016



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
SAÑAYCA – APURIMAC”**

Candidato/a: Bach. Christian Zegarra Casablanca

Asesor: Lic. Adm. Clemente Marín Castillo

Presidente Jurado: Mg. Mauro Huayapa Huaynacho

Primer Miembro: Lic. Adm. José Yudberto Vilca Ccolque

Segundo Miembro: Lic. Adm. Marina Vilca Cáceres

Abancay, septiembre 2016

..



**“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
SAÑAYCA – APURÍMAC”**



Miembros del jurado de evaluación y sustentación de tesis intitulada “LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAÑAYCA – APURÍMAC”

Universidad Nacional Micaela Bastidas
de Apurímac

Mg. Mauro Huayapa Huaynacho
DOCENTE ASOCIADO

CPC. Mauro Huayapa Huaynacho.

PRESIDENTE

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
E.A.P.A.E.

Lic. Adm. José Yuberto Vilca Ccolque
DOCENTE ASOCIADO

Mg. José Y. Vilca Ccolque

Primer Miembro.

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

Lic. Adm. Marina Vilca Cáceres
DOCENTE ASOCIADO

Mg. Marina Vilca Cáceres.

Segundo Miembro.

DEDICATORIA

*A mi novia ESMERALDA
RIOS ALLCCA; por ese optimismo
que siempre me impulsa a seguir
adelante, sobre todo por la
paciencia, dedicación, el tiempo
que me ha dado y por los
momentos maravillosos...TE AMO
MUCHO y gracias.*



AGRADECIMIENTO

Durante estos cinco años de lucha constante, de gratas vivencias, de momentos de éxitos y también de angustias para poder cumplir mis objetivos y así poder alcanzar uno de mis anhelos, culminar mi carrera profesional, los deseos de superarme y de lograr mi meta era tan grandes que he logrado vencer todos los obstáculos y es por ello que debo agradecer este triunfo a quienes en todo momento me llenaron de amor y apoyo y por sobre todo me brindaron su amistad:

A la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac por brindarnos a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que me ayudan en la vida profesional.

Al Lic. Adm. Clemente Marín Castillo, gracias a su orientación y apoyo hice la culminación del presente trabajo

De igual manera agradecer Lic. José Yudberto Vilca Ccolque, por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona e investigador.

Al Alcalde, Directivos y colaboradores de la Municipalidad Distrital de Sañayca por permitirme ingresar a su institución y brindarme el apoyo para realizar este trabajo de investigación.

Bach. Christian Zegarra Casablanca.



Contenido	página
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I	5
1 MARCO TEÓRICO	5
1.1 Antecedentes.	5
1.2 Bases Teóricas	8
1.2.1 Evaluación	8
1.2.2 Desempeño Laboral.....	9
1.2.3 La evaluación de desempeño laboral.....	10
1.2.3.1 La Importancia de la Evaluación del Desempeño laboral.....	13
1.2.3.2 Beneficios de la evaluación de desempeño laboral.....	15
1.2.4 Factores de desempeño laboral.....	17
1.2.4.1 El ambiente organizacional o clima organizacional	17
1.2.4.2 Estructura Organizacional	18
1.2.5 Programas de Evaluación del Desempeño laboral.	19
1.2.5.1 Propósitos Administrativos.....	19
1.2.5.2 Propósitos de Desarrollo Individual.	19
1.2.6 Métodos De Evaluación Del Desempeño laboral.	20
1.2.6.1 Métodos de evaluación basados en característica.	21
1.2.6.2 Métodos de evaluación basados en comportamiento.	24
1.2.6.3 Métodos de evaluación basados en resultados.	26
1.3 Marco Conceptual.	27
CAPITULO II	29
2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	29
2.1 Tipo y Nivel de Investigación.....	29
2.1.1 Tipo de Investigación.....	29
2.1.2 Nivel de Investigación.....	29
2.2 Método y Diseño de Investigación.....	29
2.2.1 Método de Investigación.	29
2.2.2 Diseño de la Investigación.	30
2.3 Población y Muestra.	30
2.3.1 Determinación de la Población.....	30
2.3.2 Determinación de la Muestra	30

2.4	Técnicas de Recolección de Datos	30
2.4.1	De Recolección de Información	31
2.4.2	De Procesamiento y Análisis de Datos.....	31
CAPITULO III		32
3	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	32
3.1	Situación actual de la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Sañayca -Apurímac.....	32
3.1.1	Desempeño laboral	32
3.1.1.1	Programas de Evaluación	32
3.1.1.2	Métodos de evaluación de desempeño laboral	56
3.1.2	Prueba De Hipótesis	86
CONCLUSIONES.		97
RECOMENDACIONES		98
Bibliografía Consultada.....		99
ANEXOS		101



Lista de tablas

Contenido de tablas	página
Tabla N° 01 Capacitaciones logradas para el desarrollo del trabajo en la municipalidad.....	32
Tabla N° 02 Capacitaciones logradas para el desarrollo del trabajo en la Municipalidad.....	33
Tabla N° 03 Evaluaciones anuales de desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Sañayca.....	35
Tabla N° 04 El área administrativa para el desempeño laboral en la municipalidad....	37
Tabla N° 05 La importancia el desempeño laboral en la Institución.....	39
Tabla N° 06 Programas de fortalecimiento para el mejor desempeño laboral del Personal de la municipalidad.....	41
Tabla N° 07 La evaluación de desempeño laboral en la Municipalidad.....	43
Tabla N° 08 El cumplimiento de las tareas asignadas en la municipalidad.....	45
Tabla N° 09 Las condiciones laborales para el cumplimiento de tareas en la Municipalidad.....	47
Tabla N° 10 El desempeño laboral del Personal en general de la Municipalidad.....	49
Tabla N° 11 El desempeño laboral del personal de acuerdo a los resultados.....	51
Tabla N° 12 La mejora de su capacidad de los Servidores en la Municipalidad.....	53
Tabla N° 13 Los errores de desempeño laboral para la corrección.....	55
Tabla N°14 Las relaciones laborales en la Municipalidad para un mejor desempeño laboral.....	57
Tabla N° 15 La organización de los Servidores en la Municipalidad.....	59
Tabla N° 16 Conocimiento sobre las funciones y responsabilidad del cargo.....	61
Tabla N° 17 El emprendimiento de los Servidores de la municipalidad.....	63
Tabla N° 18 Los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto.....	65

Tabla N° 19 Los métodos de evaluación que contribuyen con tu autodesarrollo.....	67
Tabla N° 20 Persona capacitada para la aplicación de técnicas de evaluación.....	69
Tabla N° 21 Personal idóneo para asumir responsabilidades en su cargo.....	71
Tabla N° 22 La asistencia del personal de la municipalidad.....	73
Tabla N° 23 Los cambios que afecten directamente a los servidores de la municipalidad.....	75
Tabla N° 24 Los recursos financieros para la capacitación del Personal.....	77
Tabla N° 25 El desempeño laboral del Personal de acuerdo a objetivo.....	79
Tabla N° 26 La evaluación y calificación de méritos de los Servidores.....	81
Tabla N° 27 El trabajo en equipo para lograr la efectividad Institucional.....	83
Tabla N° 28 Los métodos de evaluación claramente identificados.....	85
Tabla N° 29 Prueba de la hipótesis general.....	89
Tabla N° 30 Pruebas de chi-cuadrado.....	90
Tabla N° 31 Medidas simétricas.....	90
Tabla N° 32 Prueba de la Hipótesis Específica N° 01.....	92
Tabla N° 33 Pruebas de chi-cuadrado.....	94
Tabla N° 34 Medidas simétricas.....	94
Tabla N° 35 Prueba de la hipótesis específica N°02.....	96
Tabla N° 36 Pruebas de chi-cuadrado.....	98
Tabla N° 37 Medidas simétricas.....	98



Lista de Figuras

Contenido de figuras	página
Figura N° 01 Capacitaciones logradas para el desarrollo del trabajo en la Municipalidad.....	34
Figura N° 02 Evaluaciones anuales de desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Sañayca.....	36
Figura N° 03 El área administrativa para el desempeño laboral en la municipalidad... 38	
Figura N° 04 La importancia el desempeño laboral en la Institución.....	40
Figura N° 05 Programas de fortalecimiento para el mejor desempeño laboral del Personal de la municipalidad.....	42
Figura N° 06 La evaluación de desempeño laboral en la Municipalidad.....	44
Figura N° 07 El cumplimiento de las tareas asignadas en la municipalidad.....	46
Figura N° 08 Las condiciones laborales para el cumplimiento de tareas en la Municipalidad.....	48
Figura N° 09 El desempeño laboral del Personal en general de la Municipalidad.....	50
Figura N° 10 El desempeño laboral del personal de acuerdo a los resultados	52
Figura N° 11 La mejora de su capacidad de los Servidores en la Municipalidad.....	54
Figura N° 12 Los errores de desempeño laboral para la corrección.....	56
Figura N° 13 Las relaciones laborales en la Municipalidad para un mejor desempeño laboral.....	58
Figura N° 14 La organización de los Servidores en la Municipalidad.....	60
Figura N° 15 Conocimiento sobre las funciones y responsabilidad del cargo.....	62
Figura N° 16 El emprendimiento de los Servidores de la municipalidad.....	64
Figura N° 17 Los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto.....	66
Figura N° 18 Los métodos de evaluación que contribuyen con tu autodesarrollo.....	68
Figura N° 19 Persona capacitada para la aplicación de técnicas de evaluación.....	70

Figura N° 20 Personal idóneo para asumir responsabilidades en su cargo.....	72
Figura N° 21 La asistencia del personal de la municipalidad.....	74
Figura N° 22 Los cambios que afecten directamente a los servidores de la municipalidad.....	76
Figura N° 23 Los recursos financieros para la capacitación del Personal.....	78
Figura N° 24 El desempeño laboral del Personal de acuerdo a objetivo.....	80
Figura N° 25 La evaluación y calificación de méritos de los Servidores.....	82
Figura N° 26 El trabajo en equipo para lograr la efectividad Institucional.....	84
Figura N° 27 Los métodos de evaluación claramente identificados.....	86
Figura N° 28 Prueba de la hipótesis general.....	89
Figura N° 29 Prueba de la Hipótesis Específica N° 01.....	93
Figura N° 30 Prueba de la hipótesis específica N° 02.....	97



RESUMEN

Esta tesis hace referencia a la evaluación del desempeño laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca – Apurímac el cual es un procedimiento estructural y sistemático que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el Trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro. El planteamiento del problema general es ¿Cómo es la evaluación del desempeño laboral de los Trabajadores en la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac?; el objetivo general de la investigación es Describir la evaluación del desempeño laboral de los Trabajadores en la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac y la hipótesis general es “La evaluación del desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, es aun deficiente”. La metodología de investigación se ha centrado en la investigación básica de nivel descriptivo, no experimental, transeccional/descriptiva y método deductivo. Empleando las técnicas de encuesta para la recolección de información a actores directos. El estudio ha permitido llegar a las conclusiones: Las evaluaciones del desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Sañayca no se promueve periódicamente, mucho menos anualmente solo se realiza algunas evaluaciones por resultados; en ese sentido podemos decir que las evaluaciones son aun deficientes en la institución. No se invierte en programas de fortalecimiento para buscar el mejor desempeño laboral de su personal, esta situación nos permite afirmar que la municipalidad distrital no invierte en programas de evaluación para buscar el mejor desempeño laboral de su personal. Los métodos de evaluación que utilizan en el desempeño laboral en la institución no están claramente definidos; no contribuyen con su autodesarrollo de los servidores en ese sentido se puede afirmar que no están claramente definido los métodos de evaluación. Se sugiere a la institución tomar en consideración las siguientes indicaciones: Para las evaluaciones del desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Sañayca. Que se deben realizar periódicamente, anualmente; los programas de evaluación del desempeño laboral se deben mejorar establecer de acuerdo a las metas estratégicas; y los métodos de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral deben estar claramente definidos.

Palabras claves: la evaluación, desempeño laboral.

ABSTRACT

This thesis refers to the performance appraisal of workers in the District Municipality of Sañayca - Apurímac which is a structural and systematic procedure to measure and influence attitudes, behavior and a series of results related to the worker, with In order to discover to what extent is productive and improve their future performance. The approach of the general problem is how is the performance appraisal of workers in the District Municipality of Apurimac Sañayca- ?; The overall objective of the research is to describe the performance appraisal of workers in the District Municipality of Sañayca- Apurimac and the general assumption is the evaluation of job performance of workers in the District Municipality of Sañayca- Apurimac, it is still lacking. The research methodology has focused on basic research of descriptive level, not experimental, transactional / descriptive and deductive method. Using survey techniques to collect information to direct actors. The study has come to the conclusions: job performance evaluations of the District Municipality of Sañayca not promoted regularly, much less annually just some evaluations performed by results; in that sense we can say that assessments are still deficient in the institution. Do not invest in building programs to find the best job performance of its staff, this situation we can say that the district municipality does not invest in screening programs to find the best job performance of its staff. The evaluation methods used in job performance in the institution are not clearly defined; they do not contribute to their self-servers and that sense we can say that are not clearly defined evaluation methods. It is suggested that the institution consider the following: For the evaluations of job performance of the District Municipality of Sañayca. To be performed regularly, annually; programs performance appraisal should be improved set according to the strategic goals; and assessment methods used in job performance should be clearly defined.

Keywords: evaluation, job performance.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad cuanto mejor funcionen las organizaciones más fáciles podrá afrontar la sociedad, los desafíos y oportunidades de un mundo en permanente cambio. Por lo tanto, es cada vez más importante el mejoramiento organizacional, para un buen desempeño laboral. A medida que los desafíos van aumentando, las organizaciones han tenido que adaptarse a los mismos, y la gerencia de recursos humanos, también llamada administración de recursos humanos (ARH) como área responsable de la gestión del talento humano en las organizaciones, ha ido asumiendo dichos desafíos y adaptándose a los cambios que se han presentado, tomando en consideración que el recurso humano es el activo más importante con el que cuentan dichos entes.

Esta área (ARH) se encarga de ejecutar una serie de procesos, con el fin de cumplir eficazmente los objetivos de la organización y garantizar la adecuada gestión del recurso humano. Dichos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se influyen mutuamente. Uno de los procesos con mayor influencia en las decisiones que debe tomar la administración de recursos humanos en cuanto al personal, es el denominado la evaluación del desempeño laboral, el cual permite conocer los puntos débiles y fuertes en las labores que desarrolla el personal. Para Villegas (1988:230) “consiste en un examen metódico del desempeño de la persona en el trabajo, para evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad”. Es decir, es un proceso imprescindible en la actividad administrativa, por medio del cual se pueden detectar las capacidades y debilidades en el desempeño laboral de los trabajadores, e implantarse planes adecuados para las necesidades que posean los mismos.

La presente investigación se enmarcó en la Municipalidad Distrital de Sañayca – Apurímac, que es una institución de carácter público, cuyo objetivo es de las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Esta investigación describe la evaluación de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca - Apurímac, el tipo investigación es básica pues el presente estudio permitirá conocer la situación actual respecto a la utilización de programas y métodos de

evaluación, para posteriormente inducir a mejorar; el nivel de investigación es descriptivo con diseño no experimental, descriptivo - transversal, debido a que no se van manipular variables y la información se levantará por única vez. A continuación, se presenta la estructura de la investigación:

En el Capítulo I el marco teórico, que comprende los antecedentes que se relacionan con el tema en cuestión, las bases teorías son los que se utilizan para formular y desarrollar un argumento (o tesis). De igual manera se presenta el marco conceptual que identifica y da a conocer la definición de los términos básicos que enmarcan el estudio.

Posteriormente se presenta el Capítulo II en el cual se especifica la metodología de la investigación el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra del estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las fuentes de información utilizadas para la investigación. Para concluir el capítulo se describieron las operaciones a las que fueron sometidos los resultados que se obtuvieron, a través del procesamiento de datos.

Finalmente se presenta el Capítulo III, el cual contiene la representación en cuadros estadísticos de los resultados obtenidos durante la investigación, a través de un instrumento de recolección de información. Asimismo, se muestra el análisis detallado de cada uno de las tablas. Por otra parte, se exponen las conclusiones a las que se pudo llegar, y posteriormente recomendaciones que puede tomar en cuenta la institución para mejorar el proceso de evaluación de desempeño laboral.

Christian Zegarra C.



CAPITULO I

1 MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha tomado en consideración las siguientes investigaciones previas sobre el problema presentado:

A NIVEL INTERNACIONAL.

La investigación realizada por el Sr(a) Rocío García A. de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre desarrollo el tema: **“Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011”**. La finalidad de la presente investigación consiste en Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” del Municipio Sucre, Estado Sucre, determinar las políticas que rigen el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, determinar los objetivos de la aplicación de la evaluación de desempeño en el instituto educativo, identificar los encargados de aplicar el proceso de evaluación de desempeño al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, describir los pasos que se siguen en la aplicación del proceso de evaluación de desempeño al personal administrativo titular de la institución, identificar los métodos y técnicas utilizados por la aplicación del proceso de evaluación de desempeño en el Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, determinar los beneficios obtienen los trabajadores y la organización con la aplicación del proceso al personal administrativo titular de la institución, establecer las limitaciones que se hacen presente al momento de la aplicación del proceso al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”.

La investigación ha permitido comprobar la validez de las hipótesis de trabajo, por ello se esbozan las siguientes conclusiones:

El proceso de evaluación de desempeño es una actividad en la Institución que se rige por las políticas de evaluación de desempeño que en esta materia sostiene el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), las cuales brindan según los encuestados, beneficios en cuanto a las mejoras en el rendimiento laboral y es reflejado en la institución, aun cuando la institución posee líneas de acción (políticas) del MPPE, excluye algunas

de estas durante el proceso aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnaiz”, pues las principales con las que cumple son las siguientes: la organización posee lapsos de tiempo definidos en el cual evalúa a su personal, la evaluación tiene un tiempo establecido para su ejecución; se involucra al trabajador en el proceso de evaluación de desempeño a través de la comunicación e información sobre el mismo, y se otorgan por medio de la evaluación recompensas o estímulos para el trabajador, la institución le da a conocer los pasos a seguir durante la aplicación del proceso de evaluación de desempeño, a sus involucrados, sólo algunas veces, pues el personal tiene conocimiento de él por anteriores evaluaciones realizadas, el proceso de evaluación de desempeño es aplicado al personal administrativo titular de la institución semestralmente, es decir dos veces al año, según lo que establece la Ley del Estatuto de la Función Pública, los principales objetivos con que se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño en la institución son: mejorar el desempeño, corregir debilidades en diseño de puestos, y mejorar las remuneraciones, el encargado de aplicar el proceso de evaluación es el supervisor inmediato, y quien cumple este rol en la institución es el subdirector, así lo afirma el personal encuestado.

A NIVEL NACIONAL.

La investigación realizada por el señor Bach. Kenny Alain Quintanilla Arce de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. – Facultad de Ciencias Administrativas, económicas y contables bajo el tema: **“Gestión por Competencias y Desempeños Laborales en las Municipalidades de Ayacucho”**. La finalidad de esta investigación es determinar la influencia de un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. Evaluar la incidencia de los métodos tradicionales de trabajo en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. Analizar las consecuencias de la falta de organización de equipos de trabajo en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

El desarrollo de la investigación ha permitido comprobar la validez de las hipótesis de trabajo, por ello se esbozan las siguientes conclusiones: Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios,

siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales. Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las municipalidades, porque influyen en los desempeños laborales de los trabajadores de los referidos municipios. El trabajo individual, la falta de simplificación, la rigidez normativa y la evasión de responsabilidades son característicos de los métodos tradicionales de trabajo, estos inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. Por tanto, la alternativa de solución es incorporar un modelo de gestión por competencias. Los métodos tradicionales como forma de trabajo en las municipalidades retrasan y dificultan los logros y genera incumplimiento de los plazos, es decir, inciden en el bajo nivel de los rendimientos de la fuerza laboral existente. En consecuencia, es necesario novedosas y nuevas formas de organización del trabajo. Igualmente, se ha demostrado que la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye con eficacia en la mejora continua y permanente de los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. De ahí que, los equipos de trabajo funcional, multidisciplinario y de solución de problemas constituyen alternativas a los modelos tradicionales. Una de las competencias requeridas en las municipalidades definitivamente es la forma de organización del trabajo en equipo, garantía para la creativa solución de problemas y condición necesaria de un trabajo efectivo que contribuye en la mejora continua de los rendimientos laborales.

A NIVEL REGIONAL O LOCAL.

La investigación realizada por el señor Bach. José Vilca Narváez de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. – Facultad de Administración con el tema: **“La Motivación y su Influencia en el Desempeño Laboral en la Municipalidad de Antabamba”**. El tipo de estudio que se realizó en la investigación es principalmente, básica denominada pura o fundamentalmente porque busca el progreso científico, y

porque amplia los conocimientos teóricos, su nivel de investigación es explicativo, causal. El enfoque metodológico que se utilizó en esta investigación fue el cualitativo, cuantitativo. En tal trabajo mencionan el tema de motivación y su influencia en el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Antabamba enfoca la importancia del estudio para un buen cumplimiento de los objetivos institucionales y de esa manera brindar los servicios de manera eficiente y eficaz a los usuarios y beneficiarios de la localidad.

1.2 Bases Teóricas

1.2.1 Evaluación

Se entiende por evaluación como un "enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto, para tomar decisiones de mejora".(COMITE, 1988, pág. 20)

Según SHERMAN. Evaluar y mejorar el desempeño, los programas de evaluación del desempeño, que son una de las herramientas más útiles de que dispone la organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas. Todos los gerentes vigilan la forma de trabajar de los empleados y evalúan el modo en que esto se ajusta a las necesidades de la organización. Se dan idea del valor relativo de los empleados para la organización y buscan maximizar la contribución de cada persona. Aunque si bien los procesos continuos informales son de vital importancia, la mayoría de las organizaciones realizan también una evaluación formal de desempeño una o dos veces al año.(SHERMAN, 2004, pág. 312)

Por otra parte, el Diccionario de la Lengua Española, hace mención el término evaluar significa: Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona El Diccionario señala que evaluar es: Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona. Es decir, evaluar involucra estimar el valor que tiene, ya sea una cosa (su calidad, su peso, etc.) o una persona (sus aptitudes, sus acciones, etc.).(DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 1999)

1.2.2 Desempeño Laboral

Según CHIAVENATO. Es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa. En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar. Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones.(CHIAVENATO, Gestion de Talento Humano., 2009, pág. 533)

Según EDUARDO AMOROSO, lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.(AMOROSO, 1996, pág. 171)

Según BESSYRE. La Administración del desempeño, es definida como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en los que no fueron utilizados los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida

de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral. Recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.(BESSYRE DES HORTS , 1990, pág. 222)

Según ALFONSO M. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios. La vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado, otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.(ALFONSO M. Z., 2004, pág. 48).

1.2.3 La evaluación de desempeño laboral

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal.(CHIAVENATO, Administracion de Recursos Humanos, 2004, pág. 245)

Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del

comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.(CHIAVENATO, Administracion de Recursos Humanos, 2004, pág. 104)

Según COENS TOM: La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones, la identificación se apoya en los análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.(COENS TOM, 2001, pág. 20)

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases: La primera fase es permitir un escenario de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. En segundo es permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración y por ultimo proporcionar oportunidades de desarrollo y situaciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.(ARIAS GT.F., 2000, pág. 172)

IVANCEVICH (2005) menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal y el informal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja. En el sistema formal

del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados.

Según WERTHER Y DAVIS, "La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna".(WERTHER JR WILLIAM B., 2000, pág. 231)

Según GAN F. la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.(GAN, 1996)

Según EDUARDO GUERRERO. La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. (GUERRERO LOZANO, 1996, pág. 35)

Según AGUIRRE (2000) la define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además, alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo, de dicha definición se desprenden que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento:

Continuo. Aunque se realiza en un momento determinado con carácter anual, debe considerar las actuaciones del individuo durante todo el período evaluado.

Sistemático. Para garantizar la objetividad del proceso, que todo el personal conozca los criterios con antelación, es necesario que el procedimiento se recoja de forma detallada en un manual, que ha de ser el mismo para toda la organización.

Orgánico. Se aplica a toda la organización, no se han determinados los departamentos.

En cascada. Cada empleado es evaluado por su superior, al final del proceso todo el personal ha actuado como evaluador y ha sido evaluado por personas de la propia organización.

De expresión de juicios. Se ponen de manifiesto, de forma rigurosa y constructiva, los puntos fuertes para reforzarlos y los débiles para buscar soluciones. En relación con el trabajo habitual. Se considera la importancia que la persona tiene para la organización en relación con el desempeño en su puesto actual.

Histórico. El evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, generalmente un año a fin de mejorar el desempeño mediante el reconocimiento y corrección de errores.

Prospectivo. Se establece el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que son preciso tomar para ello.

Integrador. Con este control del individuo se intenta descubrir lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarle a mejorar el desempeño futuro a fin de que cada vez se integre más a la organización.

1.2.3.1 La Importancia de la Evaluación del Desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; (GUERRERO LOZANO, 1996, pág. 288)

Es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos

humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios;(ALFONSO M. Z., 2004) ”.

La vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado, otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases(FIGUEROA LANFRANCO, 2002)

Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básica organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales. El trabajador con la evaluación, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control. Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud

los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones. El director obtiene los siguientes beneficios con la evaluación, al constatar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste. Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos. Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

1.2.3.2 Beneficios de la evaluación de desempeño laboral

En general cuando un proceso de evaluación de desempeño laboral está adecuadamente planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. (CHIAVENATO, Administracion de Recursos Humanos, 2004, pág. 365)

Hace referencia a que, "los principales beneficiarios en un proceso de Evaluación de desempeño son el individuo, el gerente y la organización". A continuación, se mencionan beneficios señalados por el referido autor.

A) Beneficios para el Jefe

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, en base a las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación de desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

B) Beneficios para el Subordinado

Conocer las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa y sus empleados.

Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Saber que disposiciones y medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.

Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

C) Beneficios para la Organización

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan actualización y perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Según lo mencionado por el autor antes señalado, se evidencia que dicho proceso le permite a todos los que se involucran en él, obtener beneficios que le permitan desarrollar de una mejor manera sus actividades en la organización. Es decir, para el trabajador, este proceso le permite conocer cómo es su rendimiento y los cambios que necesita realizar de acuerdo con su comportamiento y desempeño, así como tener en consideración las expectativas de su jefe en relación a su desempeño y las medidas que su superior pueda llegar a tomar para mejorar su desempeño. (MONDY M. WAYNE R., 1999)

De igual manera, Chiavenato (1994) señala que a su vez el Jefe también obtiene beneficios pues se le otorga la oportunidad de tener una base para una mejor evaluación del desempeño y el comportamiento de los empleados, mediante un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello, este proceso le ayuda a alcanzar una mejor comunicación con los trabajadores haciéndoles ver la mecánica del proceso como un sistema objetivo y capaz. Igualmente, la empresa obtendrá beneficios del proceso, ya que se podrá evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo,

fortaleciendo su política de Recursos Humanos al ofrecer oportunidades de crecimiento, desarrollo personal progreso y mejoras de las relaciones humanas en el trabajo, para ello se debe señalar con claridad a los trabajadores sus obligaciones y lo que se espera de ellos. (CHIAVENATO, Gestion de Talento Humano., 2009)

1.2.4 Factores de desempeño laboral

El desempeño laboral, es entendido como la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización, no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona y que corresponden al clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve y a la estructura formal en la cual están definidas tales funciones.

1.2.4.1 El ambiente organizacional o clima organizacional

El ambiente de trabajo o clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los no-miembros.

Con frecuencia se considera que resulta particularmente afectado por el estilo de liderazgo vigente, por el nivel de motivación existente, por la forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, por el tipo de comunicaciones predominante, por la manera como se fijan las metas de la organización y por el empleo que se hace de los medios de control. Es triste mencionarlo, pero en algunas organizaciones sólo se preocupan de modificar el clima que impera en ellas, cuando tienen problemas a nivel de ventas o de utilidades, o cuando ya habiendo cambiado a todo el personal factible de ser removido, la situación no mejora más bien empeora. Debe entenderse que el clima es una consecuencia de algo más profundo que la propia organización ha venido cultivando durante mucho tiempo. Dicho germen bueno o malo es lo que se llama: cultura. La cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización.(FRANCE, 2002, pág. 37)

Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicos de determinada organización. Las organizaciones son sistemas abiertos de insumo-elaboración-producto, y se reconoce que toda organización existe

dentro de un contexto ambiental y está constituida por personas y tecnología. Toda organización está situada dentro de un medio circundante y como tal es influida por diversos elementos de ese medio, y a su vez influye en ellos.(GRADOS, 1990, pág. 312)

Cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc.”(CHIAVENATO, Administracion de Recursos Humanos, 2004, pág. 2000)

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran⁹. El clima organizacional, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.(SOLANA, 1993, pág. 208)

1.2.4.2 Estructura Organizacional

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.” En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal,

matricial, circular por departamentalización e híbrida.(MELINKOFF, 1969, pág. 90)

1.2.5 Programas de Evaluación del Desempeño laboral.

Según Sherman-Bohlander-Snell. Un programa de evaluación del desempeño puede servir a muchos propósitos benéficos para la organización y al empleado cuyo desempeño se evalúa. Los siguientes son solo una muestra de los objetivos.

Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.

Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.

Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.

Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Los programas de la evaluación del desempeño. En general, es posible clasificarlas con propósitos administrativas y de desarrollo individual.(SHERMAN, 2004, pág. 312)

1.2.5.1 Propósitos Administrativos.

Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de actividades de administración de recursos humanos, por ejemplo, la investigación ha demostrado que el uso más importante de las evaluaciones de desempeño es fundamentar las decisiones de compensación.

La práctica de pago por desempeño se encuentra en organizaciones de todo tipo. Asimismo, dicha evaluación tiene una relación directa con otras muchas funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia y despido. Del mismo modo, posible utilizar estos datos en la planeación de recursos humanos para determinar el valor relativo de los puestos que se encuentran bajo un programa de evaluación y como criterio y para validar exámenes de selección.(SHERMAN, 2004, pág. 314)

1.2.5.2 Propósitos de Desarrollo Individual.

Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así

como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor. Los enfoques más recientes a la evaluación del desempeño hacen énfasis en la capacitación, y en los planes de crecimiento y desarrollo para los empleados. Un enfoque de desarrollo en la evaluación reconoce que el propósito de un gerente consiste en mejorar el comportamiento laboral, no solo en evaluar el desempeño anterior. Tener una base sana para evaluar el desempeño es uno de los beneficios principales de un programa de evaluación. (SHERMAN, 2004, pág. 314)

1.2.6 Métodos De Evaluación Del Desempeño laboral.

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Según MONDY. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor. La Evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento. Puede ser de autoevaluación, la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos. O puede ser evaluación por parte de los iguales, este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento. O también la evaluación por parte de los subordinados, es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. Y por último la evaluación

por parte de los clientes, es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.(MONDY M. WAYNE R., 1999, pág. 32)

Muchos autores hacen referencias a los distintos métodos de evaluación de desempeño según MARTHA ALICIA ALLES Y SHERMAN-BOHLANDER-SNELL el método de desempeño se clasifica de acuerdo aquello que miden: métodos basados en características, métodos basados en conducta y métodos basados en resultados.

Los basados en características los más usados, si bien no son lo más objetivos los basados en conducta (competencia) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base a los resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización.(ALLES, 2006, pág. 31)

1.2.6.1 Métodos de evaluación basados en característica.

Su diseño esta para medir hasta que un punto el empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación a los puestos, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.(SHERMAN, 2004, pág. 328)

A) Escalas graficas de calificación: Es el método más simple y el más utilizado, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad. La escala grafica de calificaciones es una de la técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y la confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total. Muchas empresas en lugar de evaluar características o factores genéricos como mencionamos antes

(calidad y cantidad), especifican las obligaciones que evaluarán. Por consiguiente, calificaciones del grado de importancia se señalan como porcentajes en la parte superior de cada una de las cinco categorías. La forma también tiene un espacio para los comentarios y para la evaluación de los atributos generales del desempeño, como puntualidad a la hora de entrada y observancia de las reglas del trabajo. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2004)

Características del método

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. En este factor se dimensiona un desempeño que va desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo o muy satisfactorio.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribuciones de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan puntos con relación a su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación se cuenta los puntos obtenidos por los empleados. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2004)

B) Método de elección forzada: el método de selección forzada. Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado y la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada. (ALLES, 2006)

Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados

sobresalientes puedan ser identificados. La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos.

Características del método de elección forzada: Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

Hay dos formas de composición:

- a) se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste y, luego, la que menos se ajuste al desempeño del evaluado.
- b) se forman bloque de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste al desempeño del evaluado.

La segunda alternativa presenta mejores resultados ya que se evitan las influencias personales. Las frases deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación. (AMOROSO, 1996)

C) Métodos mixtos: Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación de desempeño. (SHERMAN, 2004)

D) Método de forma narrativas: el método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese sobre un empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria. Algunos administradores usan formas narrativas para evaluar al personal; tales como el plan para mejorar el desempeño que

usa una compañía multinacional para evaluar el avance y el desarrollo de sus empleados exentos. Se requiere que el supervisor de la persona.

Califique el desempeño del empleado por cada una de las habilidades o los factores del desempeño, como sería el caso de la planeación.

Anote ejemplos críticos en un plan para mejorar, diseñado para ayudar al empleado a entender dónde tuvo un buen o mal desempeño y dónde tiene que mejorar. (SHERMAN, 2004)

1.2.6.2 Métodos de evaluación basados en comportamiento.

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibir en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad, consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. (SHERMAN, 2004, pág. 331)

A) Método de incidentes críticos: se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas. Este método puede dividirse en tres fases: En la fase uno, observación del comportamiento de los subordinados. El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas. En la fase dos, registro de hechos significativos. El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso). Y en la fase tres, investigación de la aptitud

y el comportamiento. (CHIAVENATO, Administracion de Recursos Humanos, 2004)

Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el empleado evaluado las observaciones, los hechos y cambios respectivos. El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualesquiera sean los niveles o áreas involucradas. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario, que incluye hojas adicionales donde el evaluador puede anotar factores no previstos entre los factores de evaluación seleccionados. Aspectos negativos
Aspectos positivos. Ítem:

- a) Trabajo lento
- b) Trabaja rápidamente.
- c) Pierde tiempo durante la jornada
- d) Economiza tiempo en el expediente del trabajo.
- e) No inicia su tarea prontamente
- f) Inicia inmediatamente una nueva tarea, a pesar de tener otros trabajos en desarrollo.

Características del método de incidentes críticos

El método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

B) Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS):

consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral. Esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

Combina narración de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas (como las escalas gráficas de estimación) anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño

bueno y deficiente. Sus defensores sostienen que produce evaluaciones más justas y mejores que los otros instrumentos que hemos presentado en esta narrativa.(DESSLEER, 1975, págs. 695-703)

Las escalas BARS por lo general siguen cinco pasos:

- a) Generar incidentes críticos. Se pide a personas que conocen el trabajo que será evaluado (empleados o supervisores que describan casos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz o uno ineficaz.
 - b) Elaborar las dimensiones del desempeño. Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto más limitado de dimensiones del desempeño. (Por ejemplo, 5 o 10).
 - c) Reasignar los incidentes. Otros grupos de personas que también conocen el trabajo reasignan los incidentes críticos originales. Se les proporciona las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que reasignen cada incidente al grupo que en su opinión encajen mejor. Por lo normal el incidente crítico se conserva cuando un porcentaje de este segundo grupo (por lo general entre 50% y 80%) lo asigna al mismo grupo que las personas del paso 2.
 - d) Hacer una escala con los incidentes. Este segundo grupo de personas, por lo general se encarga de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficiencia con la que se representa el desempeño en una dimensión apropiada (lo típico son escalas de siete o nueve puntos).
 - e) Elaborar el instrumento final. Se usa una sub serie de incidentes (por lo general seis o siete grupos) como anclas de la conducta para cada dimensión.
- C) Escala de observación de comportamiento:** mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2004)

De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

1.2.6.3 Métodos de evaluación basados en resultados.

Los métodos basados en los resultados como su nombre indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo.

Sus defensores afirman son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados como las cifras de

ventas, o producción, supone menos subjetividad, por lo cual está menos abierta al sesgo o la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores. (SHERMAN, 2004, pág. 333)

A) Mediciones de productividad: se evalúa a los vendedores con base en su volumen de ventas (tanto por unidades vendidas como por unidades monetarias de ingreso). Los trabajadores de producción son evaluados por el número de unidades que producen o quizá por el nivel de desperdicio o la cantidad de defectos que detectan. Muchas veces se evalúa a los ejecutivos con base en las utilidades o tasa de crecimiento de la empresa. (ALLES, 2006)

B) Administración por objetivos (APO): es una filosofía administrativa que califica el desempeño, sobre la base de cumplimiento de metas fijadas mediante el acuerdo entre el trabajador y el patrón. Filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954 en que los empleados deben establecer objetivos (por ejemplo, costo de producción, ventas por producto, normas de calidad, utilidades) mediante la consulta con los superiores y después utilizar tales objetivos como bases para la evaluación. La APO es un sistema que abarca un ciclo que comienza con el establecimiento de las metas y objetivos comunes de la organización y que termina volviendo a ese mismo punto. (SHERMAN, 2004)

1.3 Marco Conceptual.

Desempeño laboral: La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. (CHIAVENATO, Administracion de Recursos Humanos, 2004)

La evaluación: entiende la evaluación como un "enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto, para tomar decisiones de mejora. (COMMITTE, 1988)

Organización: es una entidad social compuestas por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común. (CHIAVENATO, Administracion de Recursos Humanos, 2004)

Procesos: Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo. Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla. (CHIAVENATO I. , 2007)

Programa: esquema que establece la secuencia de actividades a realizarse para lograr los objetivos, y el tiempo requerido. (CHIAVENATO I. , 2007)

Técnicas: es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. (CHIAVENATO I. , 2007)

Eficiencia: significa hacer las cosas y de acuerdo al método preestablecido. La eficiencia corresponde al 100% del tiempo estándar establecido por el estudio de tiempo y movimientos. (AMOROSO, 1996)

Eficacia: completar las actividades para conseguir metas de la organización; se define como hacer las cosas. (AMOROSO, 1996)

Autoevaluación: evaluación del empleado realizada por el mismo, generalmente sobre un formulario que debe llenarse antes de la entrevista con un evaluador. (COMMITTE, 1988)

Identificar: Consiste en reconocer que una persona o cosa es la supuesta o la que se busca. (BESSYRE DES HORTS , 1990)

Analizar: Un análisis en sentido amplio es la descomposición de un todo en partes para poder estudiar su estructura, sistemas operativos o funciones. Es la operación por medio del cual efectuamos una división mental del todo –objeto de conocimiento- en partes, cualidades, relaciones, etapas, etc. (ARIAS GT.F., 2000)

Efectividad: Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción. (DESSLEER, 1975)

La efectividad institucional: es un proceso sistemático, explícito y documentado, que permite medir el desempeño de la Institución en función de sus objetivos institucionales. (FRANCE, 2002)

Calificación de méritos: Es una técnica que se emplea para determinar cuáles empleados recibirán aumentos por sus méritos en el trabajo. Representa algo extra al sueldo del trabajador. (FIGUEROA LANFRANCO, 2002)

Servidor público: Es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas (más allá del salario que pueda percibir el sujeto por este trabajo). (GUERRERO LOZANO, 1996)

CAPITULO II

2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo y Nivel de Investigación

2.1.1 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación según el propósito de la investigación fue básica no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de los conocimientos científicos.(CHARAJA CUTIPA, 2009, pág. 41).

Para el presente estudio permitió conocer la situación actual respecto a la utilización de programas y métodos de evaluación, para posteriormente inducir a mejorar.

2.1.2 Nivel de Investigación.

El nivel de investigación fue **descriptivo** el presente trabajo de investigación se pretendió describir las características de la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Sañayca fenómeno y por tanto, pueden medir una o más variables dependientes de una población definida.(CHARAJA CUTIPA, 2009, pág. 44).

2.2 Método y Diseño de Investigación.

2.2.1 Método de Investigación.

El método de investigación fue **deductiva** debida que permitió descubrir nuevos conocimientos de lo general para llegar a lo particular y permite extender los conocimientos que se tienen sobre una clase determinada de fenómenos a otra cualquiera que pertenezca a esa misma clase.(CHARAJA CUTIPA, 2009, pág. 31).

Se toma en consideración de la existencia del conocimiento relacionado a evaluación de desempeño laboral.

2.2.2 Diseño de la Investigación.

El diseño de investigaciones fue no experimental, transversal - descriptivo, debido a que no se manipularon variables y la información se levantó por única vez. Es decir, se trata de una investigación, en la que no se variaron intencionalmente la variable, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para luego describirlo.(VALDERRAMA, 2007, pág. 74).

Entonces la investigación se resume en experimental/transversal/descriptiva.

2.3 Población y Muestra.

2.3.1 Determinación de la Población.

La Población objeto de estudio fue los trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de Sañayca, que en total son **25 servidores públicos**. Las cuales están integradas entre nombrados y contratados, así como en la equidad de género.

2.3.2 Determinación de la Muestra.

Se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, porque todos los elementos de la población son conocidas, a selección de los elementos de la muestra es por conveniencia a las intenciones del investigador.(CAZOLA LINARES, 2009, pág. 165)

Es decir, el tamaño de la muestra es de 25 trabajadores denominados servidores públicos en el sector público, aplicándose en adelante las técnicas e instrumentos de investigación respectivas.

2.4 Técnicas de Recolección de Datos.

Las técnicas que se utilizó vienen a ser un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos. Las técnicas de investigación se justifican por su utilidad, que se traduce en la optimización de los esfuerzos, la mejor administración de los recursos y la comunicabilidad de los resultados.(VALDERRAMA, 2007, pág. 146)

Durante el desarrollo de la presente investigación la recolección de datos se realizó directamente de los trabajadores, para ello se utilizó la técnica: de encuesta.

2.4.1 De Recolección de Información.

En cuanto a compilación de información se refiere, se hizo uso de la técnica de auto comunicados por ser directa, sólida y versátil, mediante, cuestionarios de encuestas.

2.4.2 De Procesamiento y Análisis de Datos.

Para el procesamiento, mediante la consistencia, selección de datos y la depuración de información innecesarias. Se utilizará el programa SPSS 22 para el cual se tomará en consideración las diferentes fases.

Para el análisis e interpretación de datos, mediante la estadística descriptiva para la variable e indicadores finalmente, para la presentación de datos se utilizará: Cuadros estadísticos y gráficos circulares.

CAPITULO III

3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Situación actual de la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Sañayca -Apurímac

3.1.1 Desempeño laboral

3.1.1.1 Programas de Evaluación

A) Administrativos

TABLA N° 01

Capacitaciones logradas para el desarrollo del trabajo en la
Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	40,0	40,0	40,0
	Casi nunca	7	28,0	28,0	68,0
	Algunas veces	8	32,0	32,0	
	Total	25	100,0	100,0	100,0

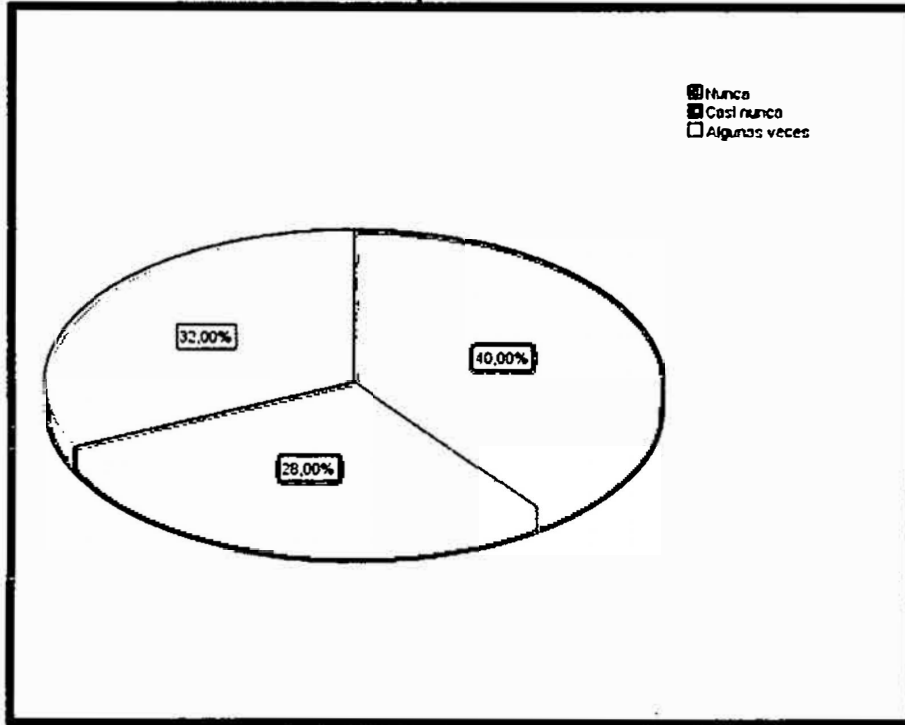
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca, el 40% de los trabajadores indica que nunca recibieron capacitación para un buen desarrollo de trabajo y el 32% señalan que recibieron capacitación alguna vez para un buen desarrollo de trabajo.

Comprendiendo que la capacitación del personal en la institución municipal es determinante en el nivel de desempeño de la persona y la institución, el mismo que se refleja a través de la prestación de servicios al usuario. Entonces se puede apreciar que el nivel de capacitación en la municipalidad es todavía aun débil.

FIGURA N° 01

**Capacitaciones logradas para el desarrollo del trabajo en la
Municipalidad**



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca, el 40% de los trabajadores indica que nunca recibieron capacitación para un buen desarrollo de trabajo y el 32% señalan que recibieron capacitación alguna vez para un buen desarrollo de trabajo.

Sabiendo que la capacitación del personal en la institución municipal es determinante en el nivel de desempeño de la persona y la institución, el mismo que se refleja a través de la prestación de servicios al usuario. Entonces se puede apreciar que el nivel de capacitación en la municipalidad es todavía aun débil.

TABLA N° 02

Evaluación anual de desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Sañayca.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	10	40,0	40,0	40,0
Casi nunca	5	20,0	20,0	60,0
Algunas veces	10	40,0	40,0	
Total	25	100,0	100,0	100,0

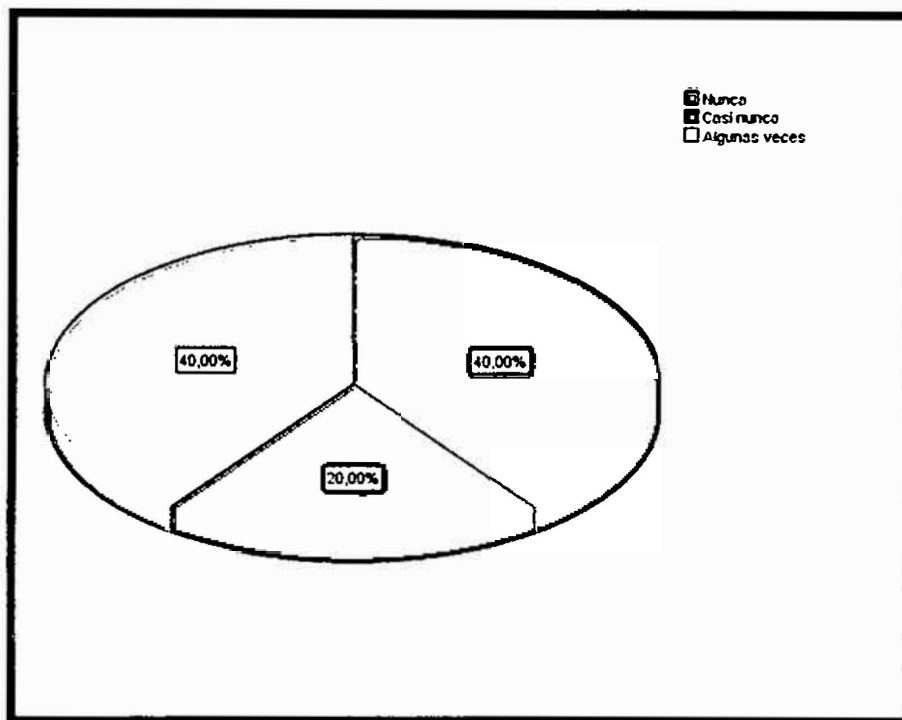
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad distrital de Sañayca se observa que el 40% de los trabajadores indican que nunca se realizaron las evaluaciones del desempeño durante el año y el 40% de los trabajadores señalan que algunas veces se realizan las evaluaciones durante el año.

La evaluación es el enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto para tomar decisiones de mejora; por tanto, las evaluaciones en la institución son herramientas para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia a las metas estratégicas. En ese podemos afirmar que las evaluaciones anuales son aún muy exiguas en la municipalidad.

FIGURA N° 02

**Evaluación anual de desempeño laboral de los trabajadores en la
municipalidad distrital de Sañayca.**



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad distrital de Sañayca se observa que el 40% de los trabajadores indican que nunca se realizaron las evaluaciones del desempeño durante el año y el 40% de los trabajadores señalan que algunas veces se realizan las evaluaciones durante el año.

Conociendo que la evaluación son enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto para tomar decisiones de mejora; por tanto, las evaluaciones en la institución son herramientas para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia a las metas estratégicas. Entonces podemos decir que las evaluaciones anuales son aún muy exiguas en la municipalidad.

TABLA N°03

**El área administrativa para el desempeño laboral en la
municipalidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	5	20,0	20,0	36,0
	Algunas veces	12	48,0	48,0	84,0
	Casi siempre	4	16,0	16,0	
	Total	25	100,0	100,0	100,0

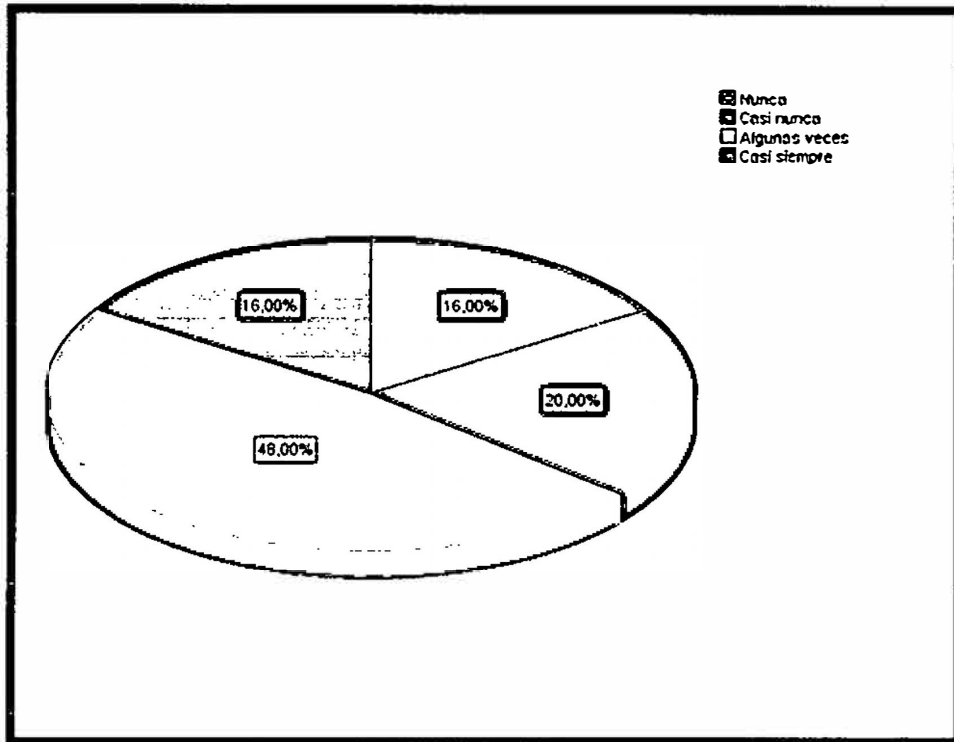
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 48% de los trabajadores indican que el área administrativa de la municipalidad cuenta con un ambiente adecuado algunas veces para un buen desempeño de funciones, mientras el 20% de los trabajadores señalan que casi nunca cuentan con un ambiente adecuado para un buen desempeño de funciones.

El área administrativa es imprescindible para el logro de los objetivos y metas fijadas por la institución municipal el cual se refleja en los resultados obtenidos; en un órgano fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En ese sentido se puede afirmar que el área administrativa de la entidad municipal aún no cuenta con un ambiente adecuado para un buen desempeño.

FIGURA N° 03

El área administrativa para el desempeño laboral en la municipalidad



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014)

De acuerdo estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 48% de los trabajadores indican que el área administrativa de la municipalidad cuenta con un ambiente adecuado algunas veces para un buen desempeño de funciones, mientras el 20% de los trabajadores señalan que casi nunca cuenta con un ambiente adecuado para un buen desempeño de funciones.

Considerando que el área administrativa es imprescindible para el logro de los objetivos y metas fijadas por la institución municipal el cual se reflejara en los resultados obtenidos; en un órgano fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En ese sentido se puede afirmar que el área administrativa de la entidad municipal aún no cuenta con un ambiente adecuado para un desempeño.

TABLA N°04

La importancia el desempeño laboral en la Institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	4	16,0	16,0	16,0
	Algunas veces	12	48,0	48,0	64,0
	Casi siempre	7	28,0	28,0	92,0
	Siempre	2	8,0	8,0	
	Total	25	100,0	100,0	100,0

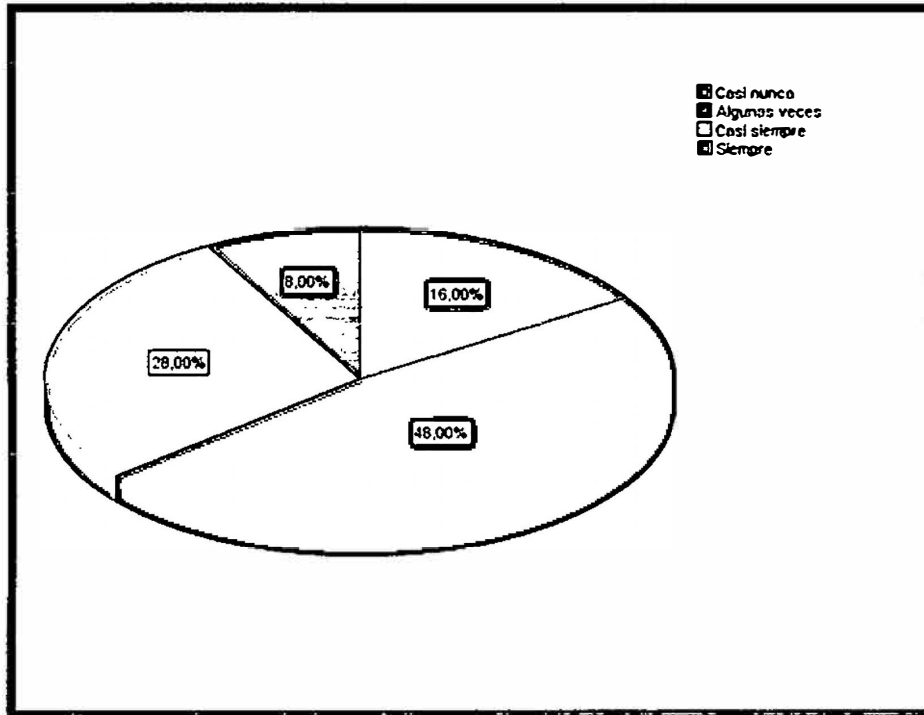
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a las investigaciones realizados a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa que el 48% de los trabajadores indican como tema de importancia el desempeño laboral en la institución, mientras el 28% de los trabajadores señalan que casi siempre como tema de importancia el desempeño laboral en la institución.

La evaluación de desempeño laboral ayuda implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, de volver capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda observar si existen problemas personales que afecten en el desempeño del puesto. Ya determinando la importancia del desempeño laboral podemos decir que los servidores de la municipalidad consideran que la importancia del desempeño es imprescindible.

FIGURA N° 04

La importancia el desempeño laboral en la Institución.



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a las investigaciones realizados a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa que el 48% de los trabajadores indican como tema de importancia el desempeño laboral en la institución, mientras el 28% de los trabajadores señalan que casi siempre como tema de importancia el desempeño laboral en la institución.

La evaluación de desempeño laboral ayuda implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, de volver capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda observar si existen problemas personales que afecten en el desempeño del puesto. Ya determinando la importancia del desempeño laboral podemos decir que los servidores de la municipalidad consideran que la importancia del desempeño es imprescindible.

TABLA N° 05**Programas de fortalecimiento para el mejor desempeño
laboral del Personal de la municipalidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	5	20,0	20,0	20,0
Casi nunca	13	52,0	52,0	72,0
Algunas veces	4	16,0	16,0	88,0
Casi siempre	3	12,0	12,0	
Total	25	100,0	100,0	100,0

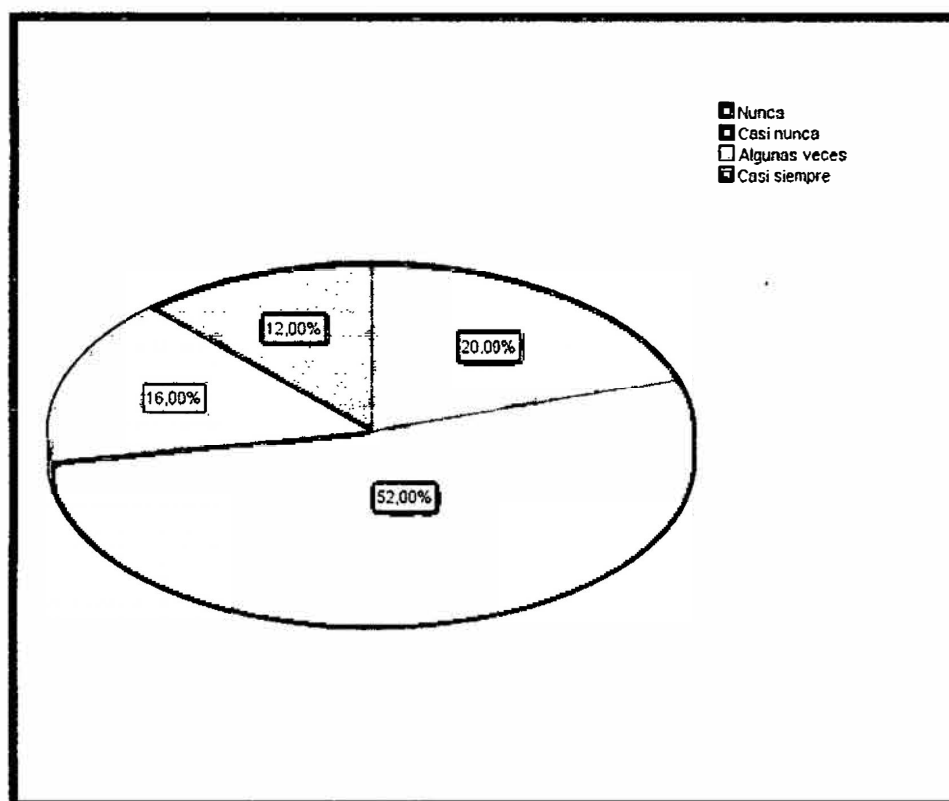
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 52% de los trabajadores indican que casi nunca invierten en programas de fortalecimientos para buscar el mejor desempeño laboral de su personal, mientras el 20% señalan que nunca invierten en programas de fortalecimiento para buscar el mejor desempeño laboral de su personal.

Entendiendo que los programas de evaluación de desempeño laboral sirven con propósitos de retroalimentación, para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño, decisiones de promoción y recompensa. Ya estableciendo la importancia de los programas de evaluación podemos decir que el fortalecimiento de capacidad es aun inconsistente en la municipalidad.

FIGURA N° 05

Programas de fortalecimiento para el mejor desempeño laboral del Personal de la municipalidad



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 52% de los trabajadores indican que casi nunca invierten en programas de fortalecimientos para buscar el mejor desempeño laboral de su personal, mientras el 20% señalan que nunca invierten en programas de fortalecimiento para buscar el mejor desempeño laboral de su personal.

Los programas de evaluación de desempeño sirven con propósitos de retroalimentación, para analizar las fortalezas, debilidades, decisiones de acenso y promoción, así como para mejorar el desempeño laboral. En ese sentido podemos afirmar que el fortalecimiento de capacidad es aun inconsistente en la municipalidad.

TABLA N° 06

La evaluación de desempeño laboral en la Municipalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	4	16,0	16,0	16,0
Casi nunca	15	60,0	60,0	76,0
Algunas veces	6	24,0	24,0	
Total	25	100,0	100,0	100,0

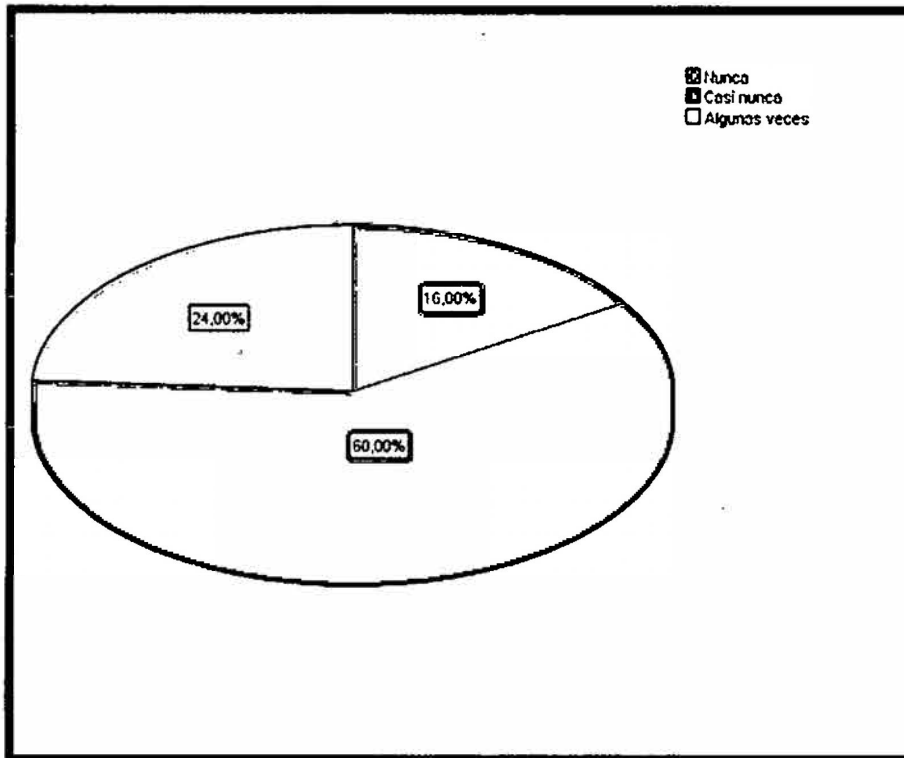
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 60% de los trabajadores indican que casi nunca promueven la evaluación del desempeño laboral en la institución, mientras el 24% señalan que algunas veces promueven la evaluación del desempeño laboral en la institución.

La evaluación del desempeño es un instrumento, medio o herramienta; determinante para alcanzar el objetivo básico, así como para el mejoramiento de las relaciones humanas entre el supervisor y los subordinados; para mejorar los resultados de los servidores de la institución. Ya determinando la evaluación de desempeño podemos decir que la iniciativa de evaluación es aun débil en la institución

CUADRO N° 06

La evaluación de desempeño laboral en la Municipalidad



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 60% de los trabajadores indican que casi nunca promueven la evaluación del desempeño laboral en la institución, mientras el 24% señalan que algunas veces promueven la evaluación del desempeño laboral en la institución.

Conociendo que la evaluación del desempeño laboral es un instrumento, medio o herramienta; determinante para alcanzar el objetivo básico, así como para el mejoramiento de las relaciones humanas entre el supervisor y los subordinados; para mejorar los resultados de los servidores de la institución. Entonces podemos apreciar que la iniciativa de evaluación es aun débil en la institución.

B) Desarrollo individual.

TABLA N° 07

El cumplimiento de las tareas asignadas en la municipalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	1	4,0	4,0	4,0
Casi nunca	7	28,0	28,0	32,0
Algunas veces	7	28,0	28,0	60,0
Casi siempre	8	32,0	32,0	92,0
Siempre	2	8,0	8,0	
Total	25	100,0	100,0	100,0

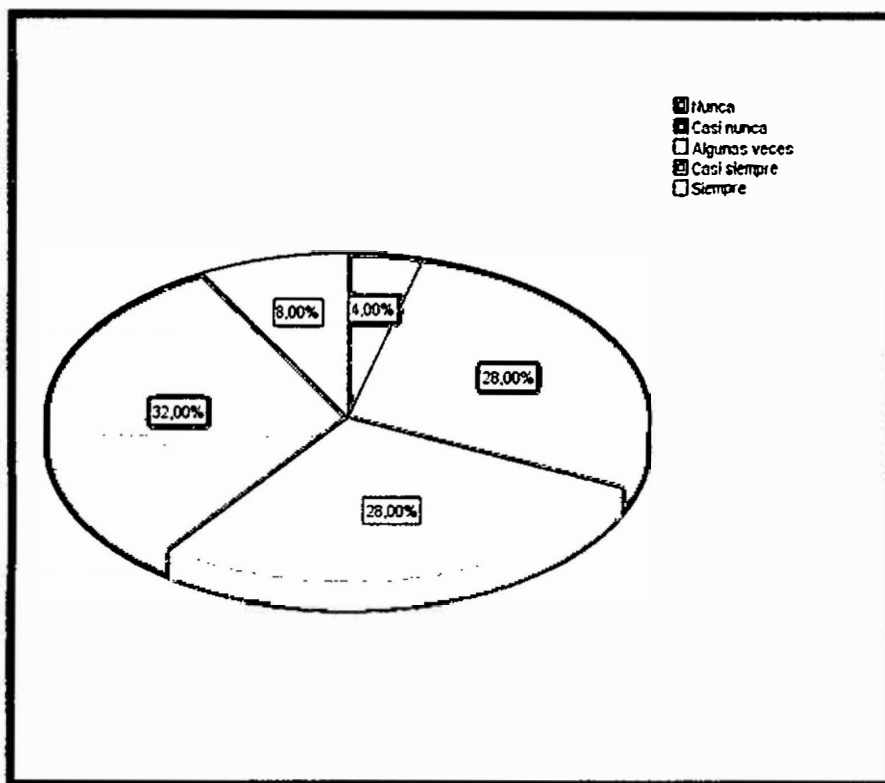
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 32% de los trabajadores indican que reciben exigencias de su jefe inmediato casi siempre para el cumplimiento de las tareas asignadas, mientras que el 28% señalan que casi nunca reciben exigencias de su jefe inmediato para el cumplimiento de las tareas asignadas.

Comprendiendo que el cumplimiento de las tareas es determinante para alcanzar los objetivos, las metas de cada una de las áreas, así como de la institución en global y la satisfacción de la sociedad. Ya conociendo el cumplimiento de tareas es imprescindible se puede apreciar que la exigencia del jefe inmediato aún es débil en la institución.

FIGURA N° 07

El cumplimiento de las tareas asignadas en la municipalidad



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 32% de los trabajadores indican que reciben exigencias de su jefe inmediato casi siempre para el cumplimiento de las tareas asignadas, mientras que el 28% señalan que casi nunca reciben exigencias de su jefe inmediato para el cumplimiento de las tareas asignadas.

El cumplimiento de las tareas es determinante para alcanzar los objetivos, las metas de cada una de las áreas, así como de la institución en global y la satisfacción de la sociedad. En ese sentido se logra apreciar que la exigencia del jefe inmediato aún es débil en la institución.

TABLA N° 08

**Las condiciones laborales para el cumplimiento de tareas en la
Municipalidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	12,0	12,0	12,0
	Casi nunca	11	44,0	44,0	56,0
	Algunas veces	9	36,0	36,0	92,0
	Casi siempre	1	4,0	4,0	96,0
	Siempre	1	4,0	4,0	
	Total	25	100,0	100,0	100,0

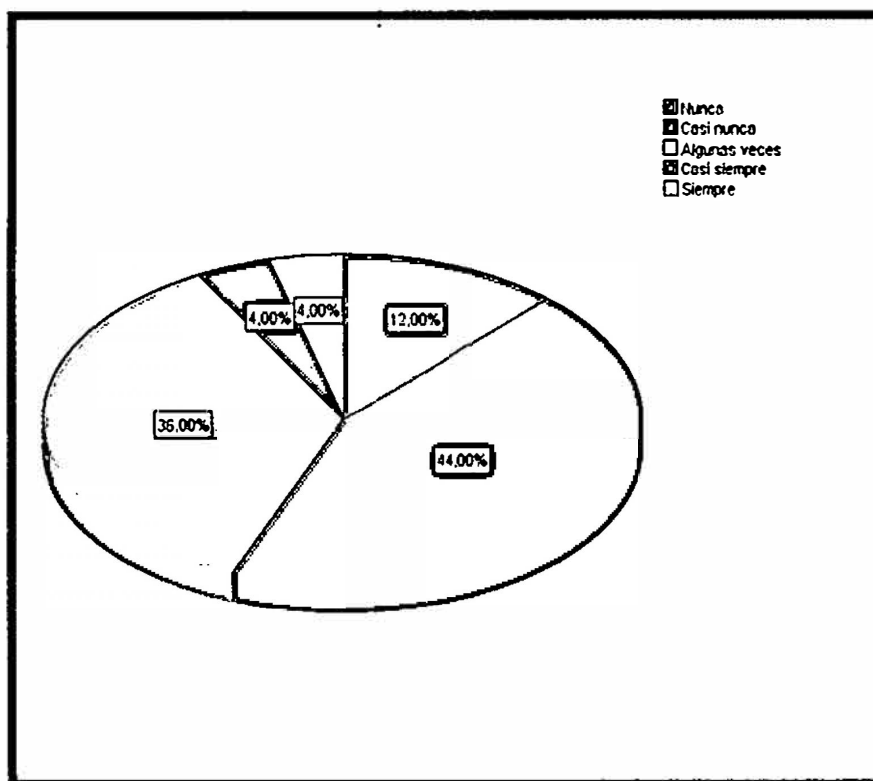
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 44% de los trabajadores indican que las condiciones laborales en la municipalidad que casi nunca son adecuadas para el cumplimiento de tareas, mientras que el 36% señalan que las condiciones laborales algunas veces son adecuadas para el cumplimiento de las tareas.

Conociendo que las condiciones laborales puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Ya determinando las condiciones laborales se puede afirmar que son aun deplorable en la institución municipal.

FIGURA N° 08

Las condiciones laborales para el cumplimiento de tareas en la municipalidad



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 44% de los trabajadores indican que las condiciones laborales en la municipalidad que casi nunca son adecuadas para el cumplimiento de tareas, mientras que el 36% señalan que las condiciones laborales algunas veces son adecuadas para el cumplimiento de las tareas.

Apreciando que las condiciones laborales puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Podemos considerar que las condiciones laborales son aun deplorables en la institución.

TABLA N° 09

**El desempeño laboral del Personal en general de la
Municipalidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	9	36,0	36,0
	Algunas veces	11	44,0	80,0
	Casi siempre	4	16,0	96,0
	Siempre	1	4,0	
	Total	25	100,0	100,0

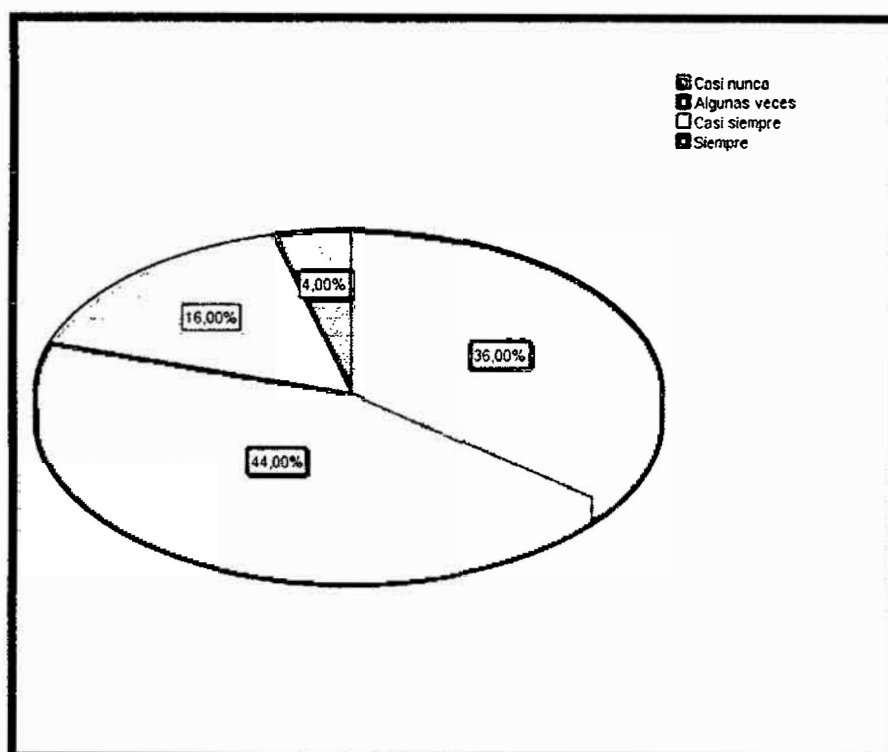
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 44% de los trabajadores indican que el desempeño laboral en general de la Municipalidad algunas veces es bueno, mientras que el 36% señalan que el desempeño laboral del personal en general de la institución casi nunca es bueno.

Apreciando que el desempeño laboral en la institución municipal es determinante en la prestación de servicio al usuario, así como también en el logro de los objetivos, metas de la institución y la sociedad. Ya conociendo la acepción de desempeño podemos afirmar que el desempeño de la institución es aun pésimo

FIGURA N° 09

El desempeño laboral del Personal en general de la Municipalidad



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 44% de los trabajadores indican que el desempeño laboral en general de la Municipalidad algunas veces es bueno, mientras que el 36% señalan que el desempeño laboral del personal en general de la institución casi nunca es bueno.

Apreciando que el desempeño laboral en la institución municipal es determinante en la prestación de servicio al usuario, así como también en el logro de los objetivos y metas de la institución. Esto permite apreciar que el desempeño de la institución es aun pésimo.

TABLA N° 10

El desempeño laboral del personal de acuerdo a los resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	24,0	24,0	24,0
	Casi nunca	5	20,0	20,0	44,0
	Algunas veces	13	52,0	52,0	96,0
	Siempre	1	4,0	4,0	
	Total	25	100,0	100,0	100,0

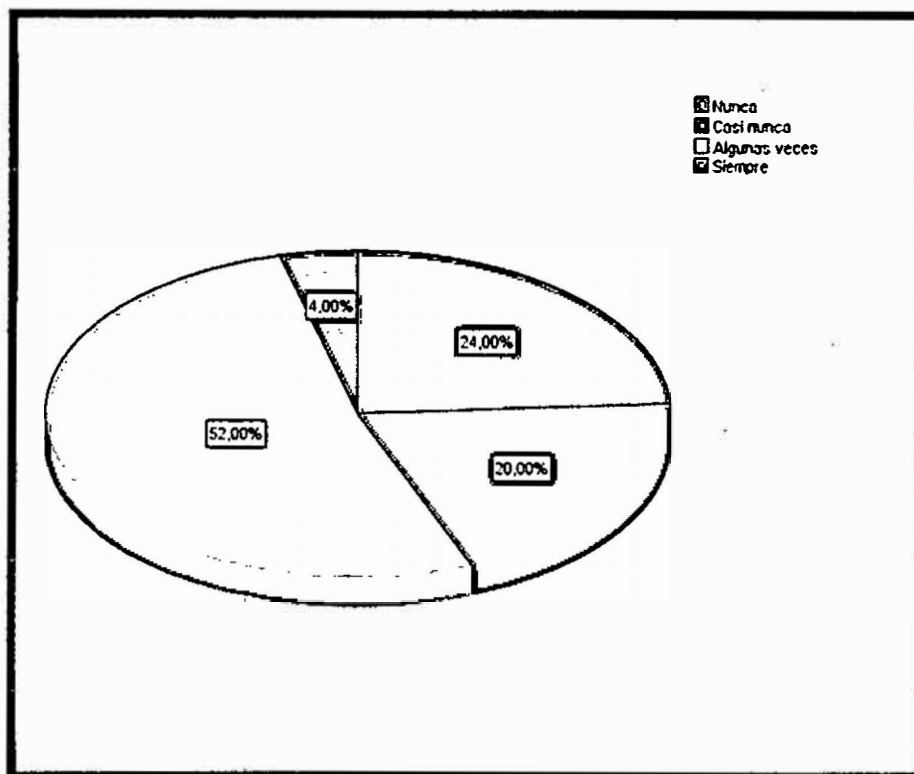
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 52% de los trabajadores indican que la Municipalidad mide el desempeño laboral del personal de acuerdo a los resultados algunas veces, mientras el 34% señalan que casi nunca miden el desempeño laboral del personal de acuerdo a los resultados.

Comprendiendo que las evaluaciones por resultados son más objetivos que otros métodos la observación de resultados o de producción, supone menos subjetividad, por lo cual está menos abierta al sesgo opinión subjetiva a favor o contra. Situación que permite apreciar que el desempeño laboral por resultados es aun débil en la institución municipal.

FIGURA N° 10

El desempeño laboral del personal de acuerdo a los resultados



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 52% de los trabajadores indican que la Municipalidad mide el desempeño laboral del personal de acuerdo a los resultados algunas veces, mientras el 34% señalan que casi nunca miden el desempeño laboral del personal de acuerdo a los resultados.

Entendiendo que las evaluaciones por resultados son más objetivos que otros métodos la observación de resultados o de producción, supone menos subjetividad, por lo cual está menos abierta al sesgo opinión subjetiva a favor o contra. Esta situación permite apreciar que el desempeño laboral por resultados es aun débil en la institución municipal.

TABLA N° 11

**La mejora de su capacidad de los Servidores en la
Municipalidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	13	52,0	52,0	68,0
	Algunas veces	6	24,0	24,0	92,0
	Casi siempre	2	8,0	8,0	
	Total	25	100,0	100,0	100,0

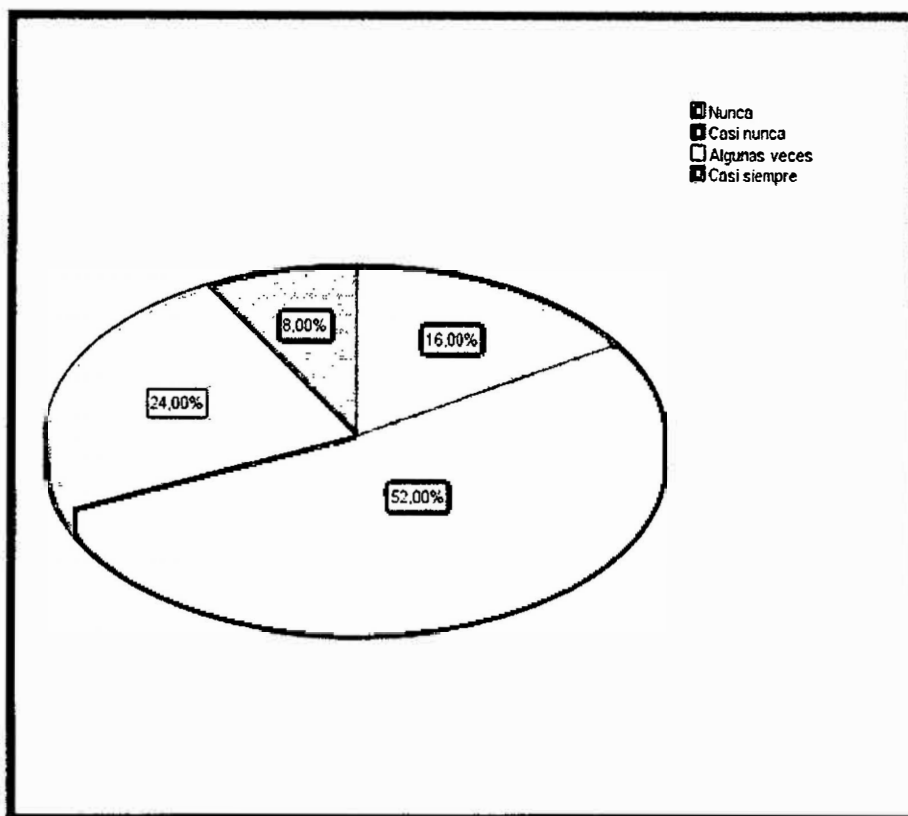
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 52% de los trabajadores indican que casi nunca la Municipalidad se interesa y apoya la mejora de su capacidad de sus servidores, mientras que el 24 % señalan que algunas veces se interesa y apoya la mejora de su capacidad de sus servidores.

Apreciando que la capacidad de los servidores es imprescindible para manejar situaciones adversas de la institución municipal el cual se refleja en la prestación de servicio al usuario y en el logro de los objetivos y metas de la institución, en ese sentido se puede apreciar que la mejora de sus capacidades de los servidores, en la institución es aun vano.

FIGURA N° 11

La mejora de su capacidad de los Servidores en la Municipalidad



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 52% de los trabajadores indican que casi nunca la Municipalidad se interesa y apoya la mejora de su capacidad de sus servidores, mientras que el 24 % señalan que algunas veces se interesa y apoya la mejora de su capacidad de sus servidores.

Conociendo que la capacidad de los servidores es imprescindible para manejar situaciones adversas de la institución municipal el cual se refleja en la prestación de servicio al usuario y en el logro de los objetivos y metas de la institución, entonces se puede apreciar la mejora de sus capacidades de los servidores, en la institución es aun vano.

TABLA N° 12

Los errores de desempeño laboral para la corrección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	12	48,0	48,0	48,0
	Casi nunca	10	40,0	40,0	88,0
	Algunas veces	2	8,0	8,0	96,0
	Siempre	1	4,0	4,0	
	Total	25	100,0	100,0	100,0

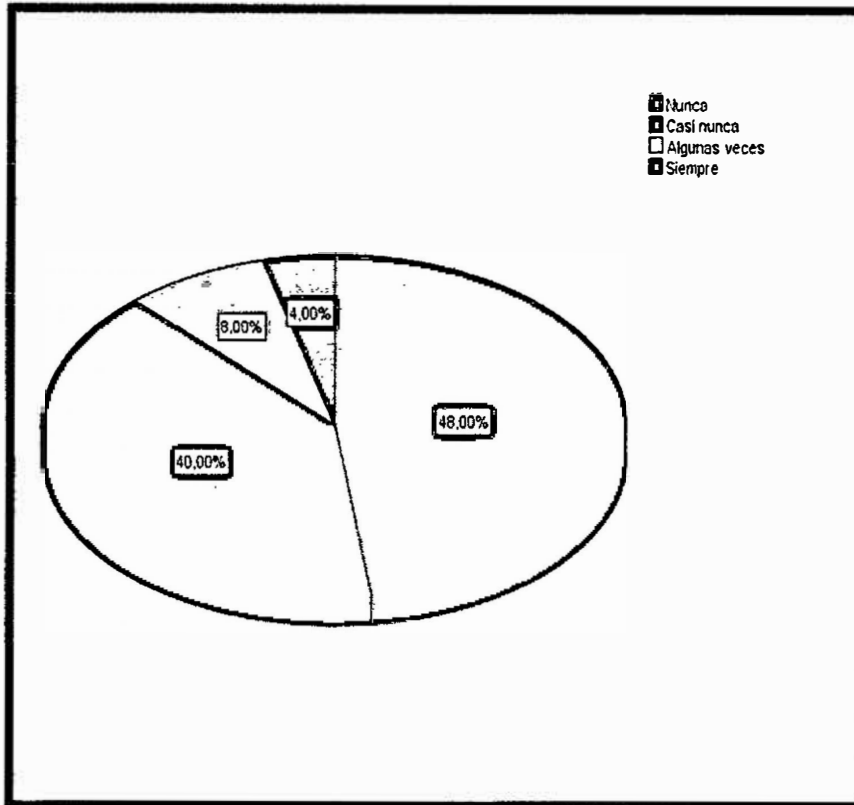
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 48% de los trabajadores indican que nunca se reportan los errores encontradas en el desempeño en forma de informes para su posterior corrección, mientras que el 40% señalan que casi nunca se reportan los errores encontradas en el desempeño para su posterior corrección.

Considerando que los errores encontrados en la institución municipal son situaciones adversas para el logro de los objetivos y la imagen institucional. Esto que permite apreciar que los errores encontrados en el desempeño laboral de la institución son aun carentes para su posterior corrección.

CUADRO N° 12

Los errores de desempeño laboral para la corrección



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad distrital de Sañayca se observa en la figura que el 48% de los trabajadores indican que nunca se reportan los errores encontrados en el desempeño en forma de informes para su posterior corrección, mientras que el 40% señalan que casi nunca se reportan los errores encontrados en el desempeño para su posterior corrección.

Apreciando que los errores encontrados en la institución municipal son situaciones adversas para el logro de los objetivos y la imagen institucional. En ese sentido se puede apreciar que los errores encontrados en el desempeño laboral de la institución son aun carentes para su posterior corrección.

3.1.1.2 Métodos de evaluación de desempeño laboral

A. Basados en características.

TABLA N° 13

Las relaciones laborales en la Municipalidad para un mejor desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	1	4,0	4,0	4,0
Casi nunca	8	32,0	32,0	36,0
Algunas veces	12	48,0	48,0	84,0
Casi siempre	4	16,0	16,0	
Total	25	100,0	100,0	100,0

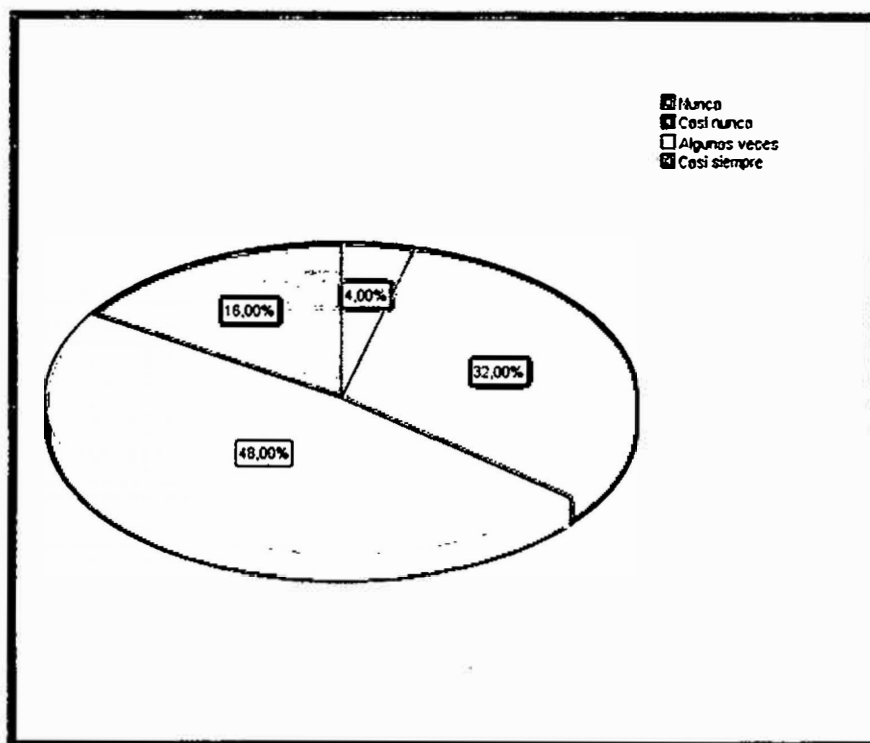
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 48% de los trabajadores indican que las relaciones laborales en la Municipalidad se mantienen apropiadas algunas veces para un mejor desempeño laboral, mientras que el 32% señalan que casi nunca se mantiene las relaciones laborales apropiadas en la Municipalidad para un mejor desempeño laboral.

Comprendiendo que las relaciones laborales son imprescindibles en la institución municipal el cual se refleja en la imagen institucional, así como también en logro de los objetivos. Situación que permite apreciar que las relaciones laborales en la institución municipal son aun deficientes.

CUADRO N° 13

Las relaciones laborales en la Municipalidad para un mejor desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa de la figura que el 48% de los trabajadores indican que las relaciones laborales en la Municipalidad se mantienen apropiadas algunas veces para un mejor desempeño laboral, mientras que el 32% señalan que casi nunca se mantiene las relaciones laborales apropiadas en la Municipalidad para un mejor desempeño laboral.

Considerando que las relaciones laborales son imprescindibles en la institución municipal el cual se refleja en la imagen institucional, así como también en logro de los objetivos. Esta situación permite apreciar que las relaciones laborales en la institución municipal son aun deficientes.

TABLA N° 14

La organización de los Servidores en la Municipalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casi nunca	9	36,0	36,0	36,0
Algunas veces	8	32,0	32,0	68,0
Casi siempre	7	28,0	28,0	96,0
Siempre	1	4,0	4,0	
Total	25	100,0	100,0	100,0

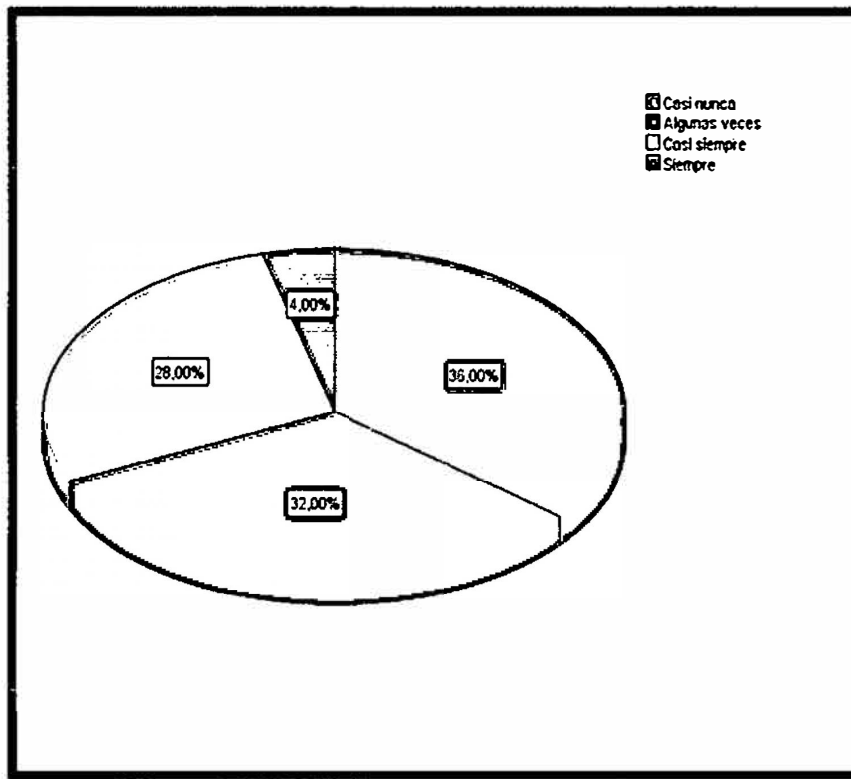
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 36% de los trabajadores indican que casi nunca la organización de los Servidores en la Municipalidad permite coordinar los trabajos en la institución mientras, que el 32% señalan que la organización de los Servidores en la Municipalidad permite coordinar los trabajos en la institución algunas veces.

Deduciendo que la organización es estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común de la institución municipal el cual permite coordinar las tareas asignadas por la institución. De la situación se puede apreciar que la organización de los servidores de la institución aún es carente.

CUADRO N° 14

La organización de los Servidores en la Municipalidad



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 36% de los trabajadores indican que casi nunca la organización de los Servidores en la Municipalidad permite coordinar los trabajos en la institución mientras, que el 32% señalan que la organización de los Servidores en la Municipalidad permite coordinar los trabajos en la institución algunas veces.

Entendiendo que la organización es estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común de la institución municipal el cual permite coordinar las tareas asignadas por la institución. Esta situación que permite apreciar que la organización de los servidores de la institución aún es carente.

TABLA N° 15

Conocimiento sobre las funciones y responsabilidad del cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi nunca	4	16,0	16,0	20,0
	Algunas veces	9	36,0	36,0	56,0
	Casi siempre	8	32,0	32,0	88,0
	Siempre	3	12,0	12,0	
	Total	25	100,0	100,0	100,0

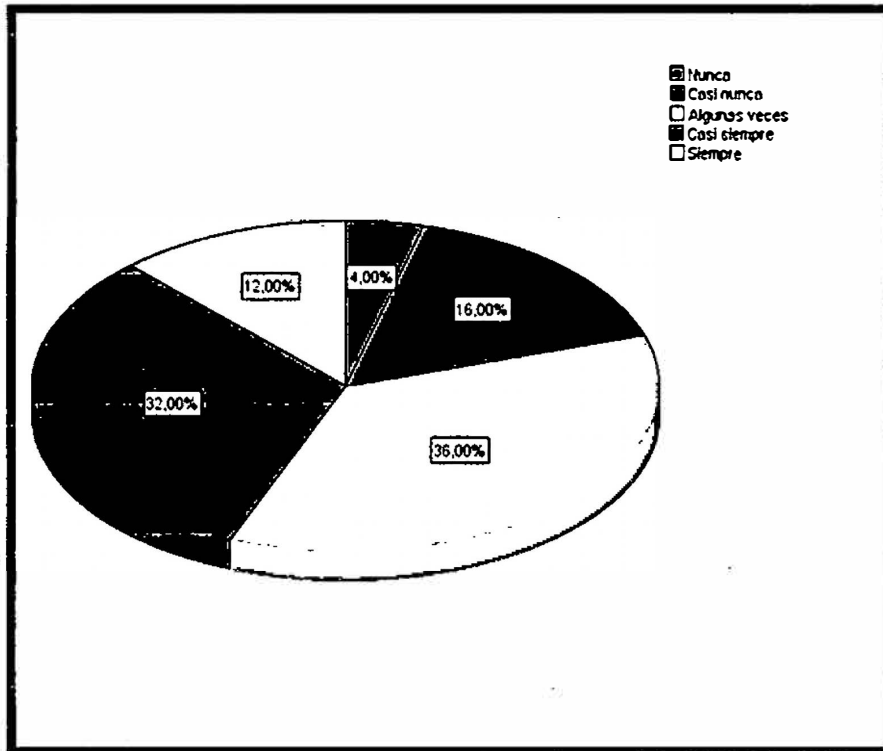
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 36% de los trabajadores indican que algunas veces tiene conocimiento sobre las funciones y responsabilidades de su cargo, mientras 32% señalan que casi siempre tienen conocimiento de las funciones y responsabilidad de su cargo.

Comprendiendo que el conocimiento de sus funciones y responsabilidades del cargo o puesto asignada es imprescindible para alcanzar los objetivos y metas propuestos de la institución municipal. Podemos deducir que los servidores de la institución carecen del conocimiento de las funciones y responsabilidades de su cargo o puesto asignado.

CUADRO N° 15

Conocimiento sobre las funciones y responsabilidad del cargo



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa de la figura que el 36% de los trabajadores indican que algunas veces tiene conocimiento sobre las funciones y responsabilidades de su cargo, mientras 32% señalan que casi siempre tienen conocimiento de las funciones y responsabilidad de su cargo.

Entendiendo que el conocimiento de sus funciones y responsabilidades del cargo o puesto asignada es imprescindible para alcanzar los objetivos y metas propuestos de la institución municipal. Podemos concluir que los servidores de la institución carecen del conocimiento de las funciones y responsabilidades de su cargo o puesto asignado.

TABLA N° 16

El emprendimiento de los Servidores de la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	9	36,0	36,0	36,0
	Algunas veces	15	60,0	60,0	96,0
	Siempre	1	4,0	4,0	
	Total	25	100,0	100,0	100,0

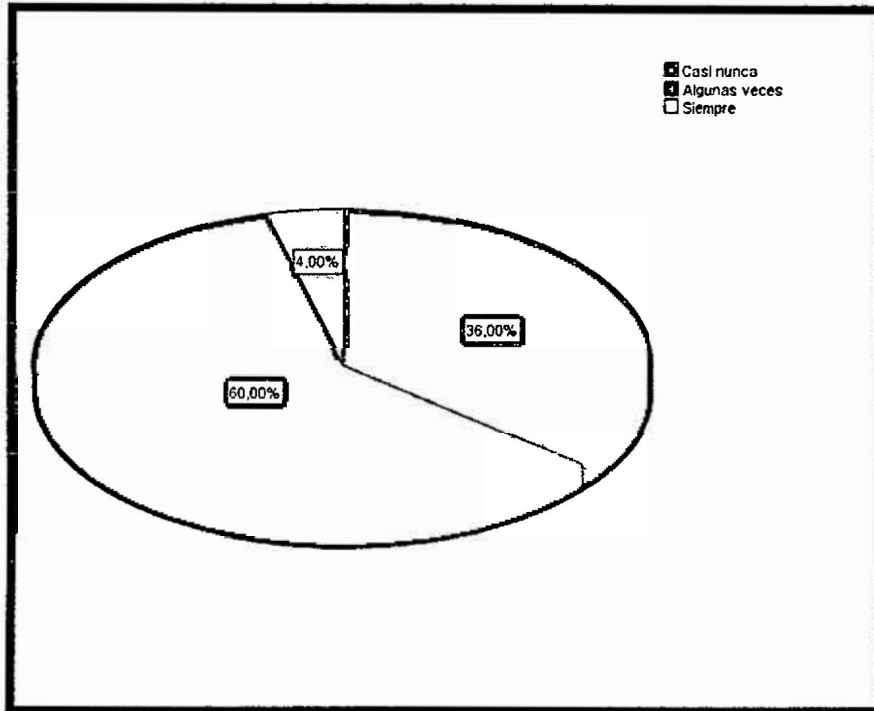
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 60% de los trabajadores indican que el Servidor puede emprender sus actividades algunas veces, sin esperar que se lo indiquen, mientras que el 36% señalan que los Servidores casi nunca pueden emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen.

Deduciendo que el emprendimiento es establecer la iniciativa del servidor de la institución municipal para alcanzar los objetivos establecidos por la entidad. Se puede apreciar que el emprendimiento de sus actividades de los servidores de la institución es relevante sin esperar que se lo indiquen.

CUADRO N° 16

El emprendimiento de los Servidores de la municipalidad



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 60% de los trabajadores indican que el Servidor puede emprender sus actividades algunas veces, sin esperar que se lo indiquen, mientras que el 36% señalan que los Servidores casi nunca pueden emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen.

El emprendimiento es establecer la iniciativa del servidor de la institución municipal para alcanzar los objetivos establecidos por la entidad. En ese sentido se puede apreciar que el emprendimiento de sus actividades de los servidores es relevante sin esperar que se lo indiquen.

TABLA N° 17

Los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi nunca	4	16,0	16,0	20,0
	Algunas veces	13	52,0	52,0	72,0
	Casi siempre	6	24,0	24,0	96,0
	Siempre	1	4,0	4,0	
	Total	25	100,0	100,0	100,0

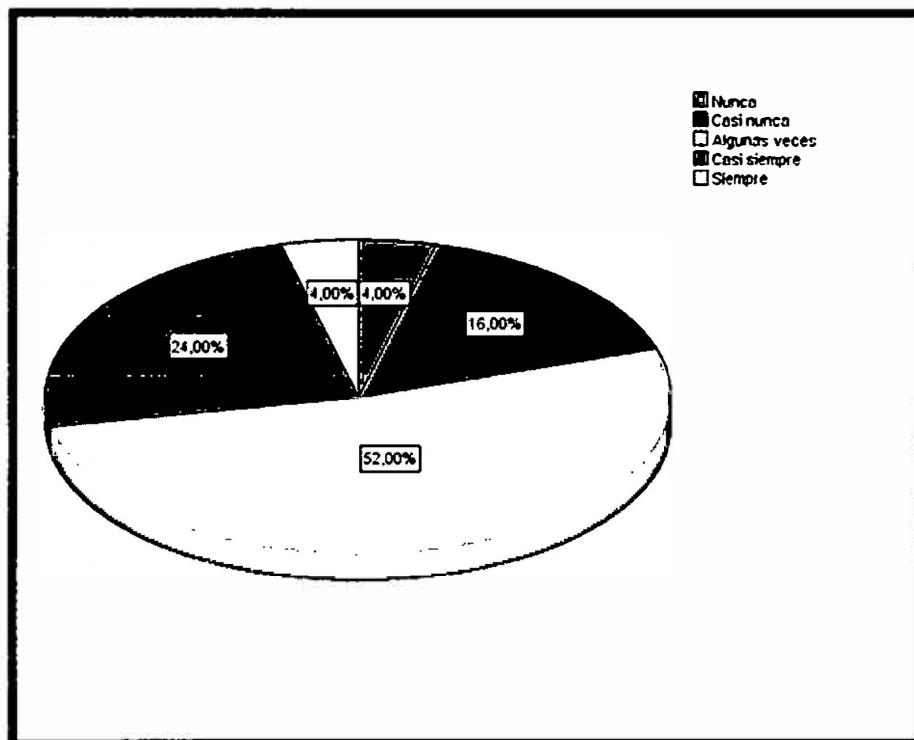
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 52% de los trabajadores indican que algunas veces tienen conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto, mientras que el 24% señalan que tienen conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto casi siempre.

Los conocimientos son necesarios e imprescindible para realizar las tareas propias del puesto, para lograr los objetivos establecidos por la entidad municipal. Entonces se puede asegurar que los servidores de la institución municipal tienen los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto.

FIGURA N° 17

Los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 52% de los trabajadores indican que algunas veces tienen conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto, mientras que el 24% señalan que tienen conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto casi siempre.

Los conocimientos son necesarios e imprescindible para realizar las tareas propias del puesto para lograr los objetivos establecidos por la entidad municipal. Por tanto, se puede aseverar que los servidores de la institución municipal tienen los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto.

B. Basados en comportamientos.

TABLA N° 18

Los métodos de evaluación que contribuyen con tu autodesarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	12,0	12,0	12,0
	Casi nunca	17	68,0	68,0	80,0
	Algunas veces	4	16,0	16,0	96,0
	Casi siempre	1	4,0	4,0	
	Total	25	100,0	100,0	100,0

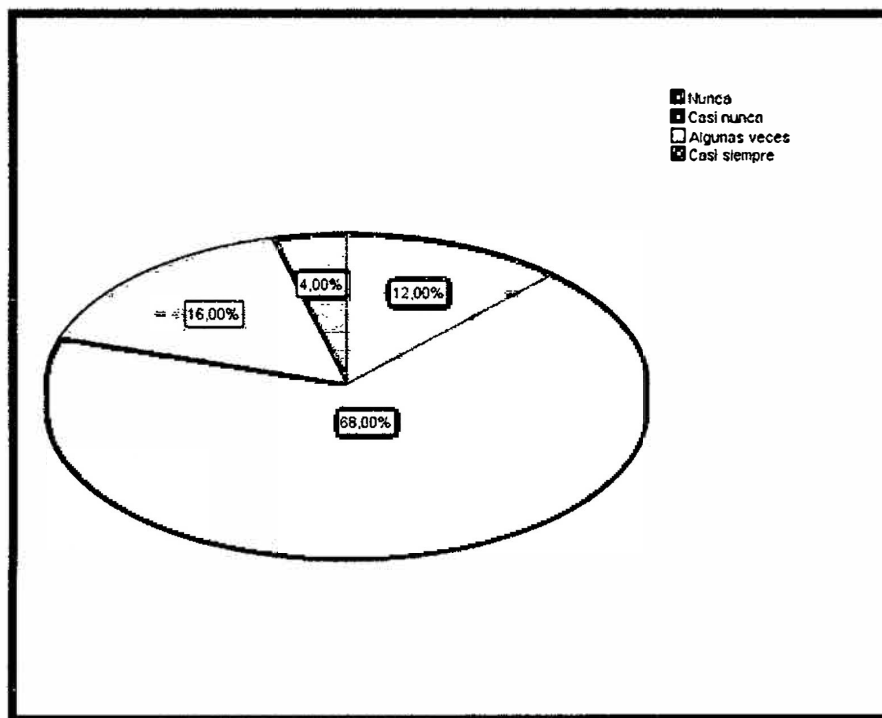
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 68% de los trabajadores que los métodos de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral casi nunca contribuyen con su autodesarrollo, mientras el 16% señalan que algunas veces los métodos de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral contribuyen con su autodesarrollo.

Los métodos de evaluación proporcionan una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva acabo su responsabilidad y debe estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. En ese sentido podemos afirmar que los métodos de evaluación que se utilizan en la institución municipal no contribuyen con el autodesarrollo de los servidores de la entidad.

FIGURA N° 18

Los métodos de evaluación que contribuyen con tu autodesarrollo



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 68% de los trabajadores que los métodos de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral casi nunca contribuyen con su autodesarrollo, mientras el 16% señalan que algunas veces los métodos de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral contribuyen con su autodesarrollo.

Los métodos de evaluación son de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva acabo su responsabilidad y debe estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. En ese sentido podemos aseverar que los métodos de evaluación que se utilizan en la institución municipal no contribuyen con el autodesarrollo de los servidores de la entidad.

TABLA N° 19

Persona capacitada para la aplicación de técnicas de evaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	24,0	24,0	24,0
	Casi nunca	6	24,0	24,0	48,0
	Algunas veces	13	52,0	52,0	
	Total	25	100,0	100,0	100,0

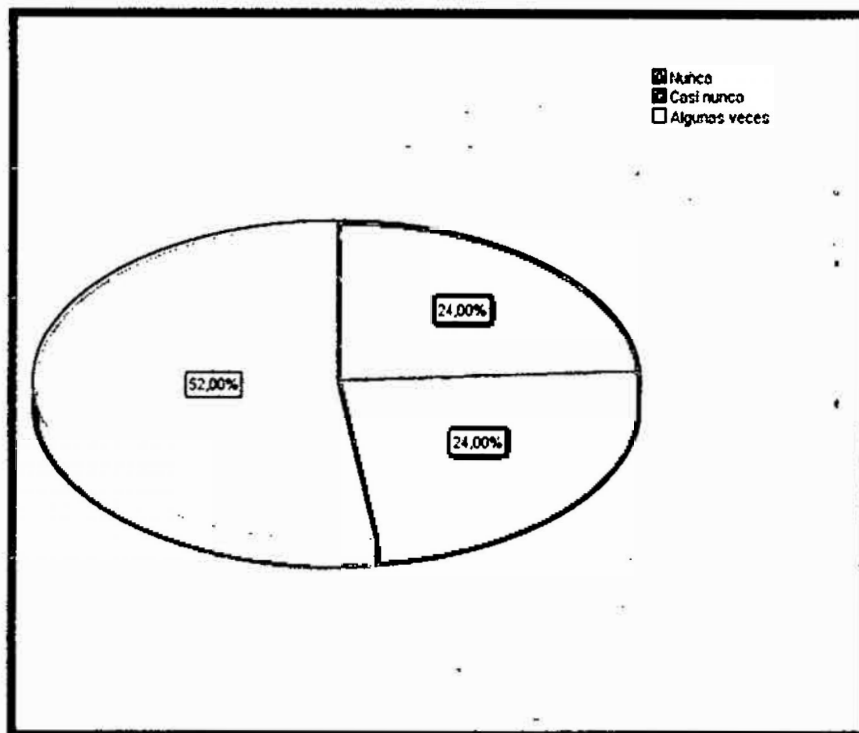
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 52% de los trabajadores indica que existe algunas veces persona capacitada para la aplicación de técnicas de evaluación, mientras que el 24% señalan que si nunca existe una persona capacitada para la aplicación de técnicas de evaluación.

Conociendo que las técnicas de evaluación requieren de un manejo de una persona idónea en este tema, como es las técnicas o métodos de evaluación para así evitar alguna suspicacia y la subjetividad entre los jefes y subordinados de la institución municipal. Se puede apreciar que la institución municipal carece de una persona idónea para la aplicación de técnicas de evaluación.

FIGURA N° 19

Persona capacitada para la aplicación de técnicas de evaluación



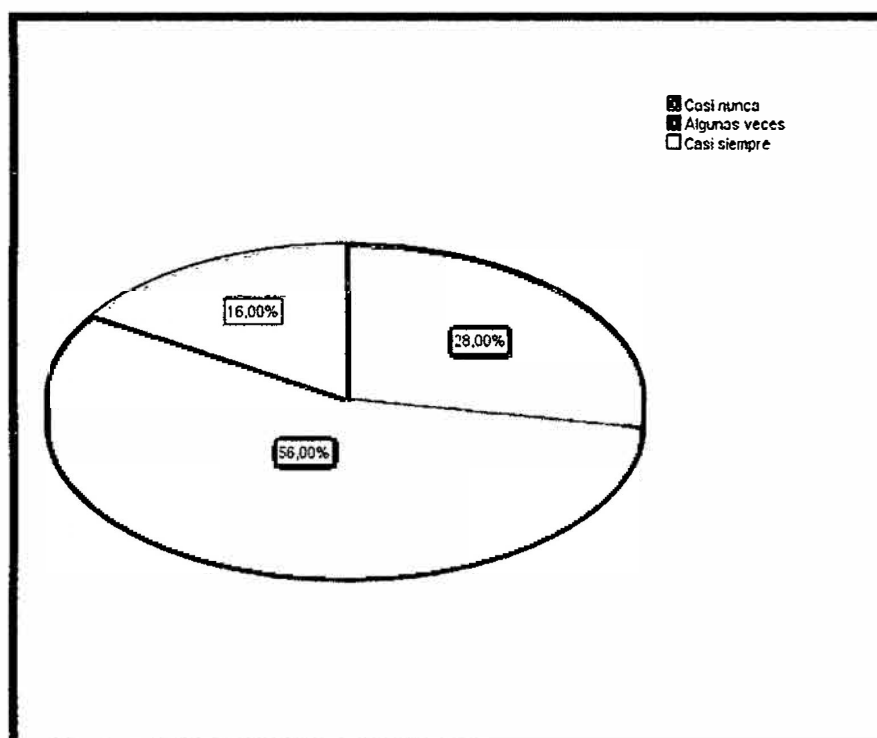
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 52% de los trabajadores indica que existe algunas veces persona capacitada para la aplicación de técnicas de evaluación, mientras que el 24% señalan que si nunca existe una persona capacitada para la aplicación de técnicas de evaluación.

Apreciando que las técnicas de evaluación requieren de un manejo de una persona idónea en este tema, como es las técnicas o métodos de evaluación para así evitar alguna suspicacia y la subjetividad entre los jefes y subordinados de la institución municipal. Se puede apreciar que la entidad carece de una persona idónea para la aplicación de técnicas de evaluación.

FIGURA N° 20

Personal idóneo para asumir responsabilidades en su cargo



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 56% de los trabajadores indican que la Municipalidad contrata al personal idóneo para asumir responsabilidades en su cargo algunas veces, mientras que el 28% señalan que casi nunca contratan al personal idóneo para asumir responsabilidades en su cargo.

La contratación del personal es determinante para el buen desempeño el cual será reflejado en el servicio al usuario, como también en el logro de los objetivos de la institución municipal y en la imagen institucional. En ese sentido podemos afirmar que la entidad no realiza una adecuada contratación del personal idóneo para asumir responsabilidades en su cargo.

TABLA N° 21**La asistencia del personal de la municipalidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	5	20,0	20,0	20,0
	Algunas veces	11	44,0	44,0	64,0
	Casi siempre	6	24,0	24,0	88,0
	Siempre	3	12,0	12,0	
	Total	25	100,0	100,0	100,0

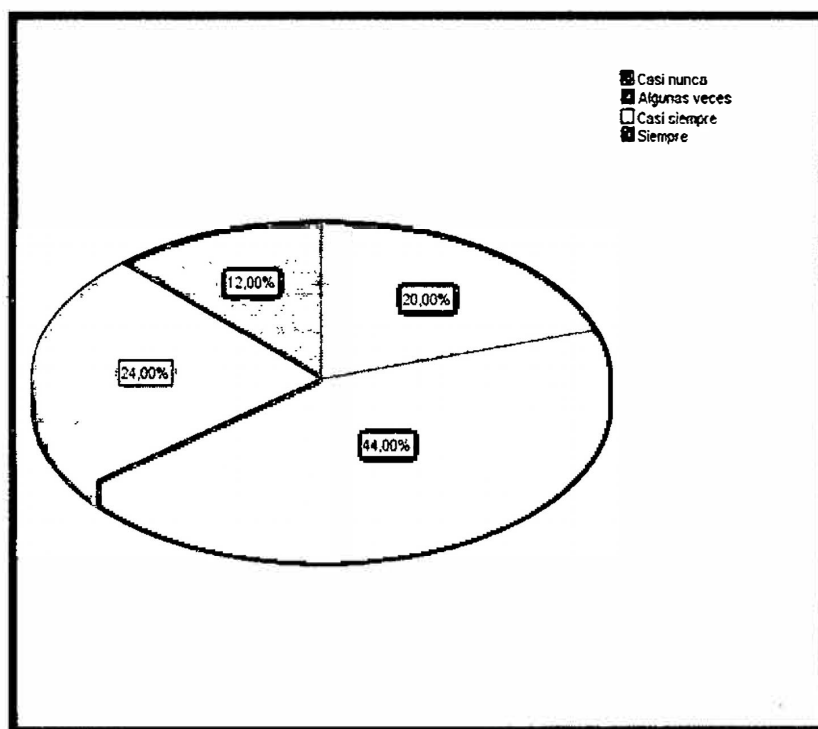
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 44% de los trabajadores indican el personal asiste puntualmente a cumplir sus labores en la Municipalidad algunas veces, mientras que el 24% señalan que casi siempre asisten puntualmente a cumplir sus labores.

La puntualidad y responsabilidad del personal es fundamental para cumplir labores de cada área, la imagen institucional y así como también para lograr los objetivos estratégicos de la entidad. Esta situación nos permite afirmar que la asistencia del personal es aun débil en la institución municipal.

FIGURA N° 21

La asistencia del personal de la municipalidad



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 44% de los trabajadores indican el personal asiste puntualmente a cumplir sus labores en la Municipalidad algunas veces, mientras que el 24% señalan que casi siempre asisten puntualmente a cumplir sus labores.

La puntualidad y responsabilidad del personal es fundamental para cumplir labores de cada área, la imagen institucional y así como también para lograr los objetivos estratégicos de la entidad. Esta situación nos permite afirmar que la asistencia del personal es aun débil en la institución municipal.

TABLA N° 22

**Los cambios que afecten directamente a los servidores de la
municipalidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	8	32,0	32,0	32,0
Casi nunca	10	40,0	40,0	72,0
Algunas veces	5	20,0	20,0	92,0
Casi siempre	2	8,0	8,0	
Total	25	100,0	100,0	100,0

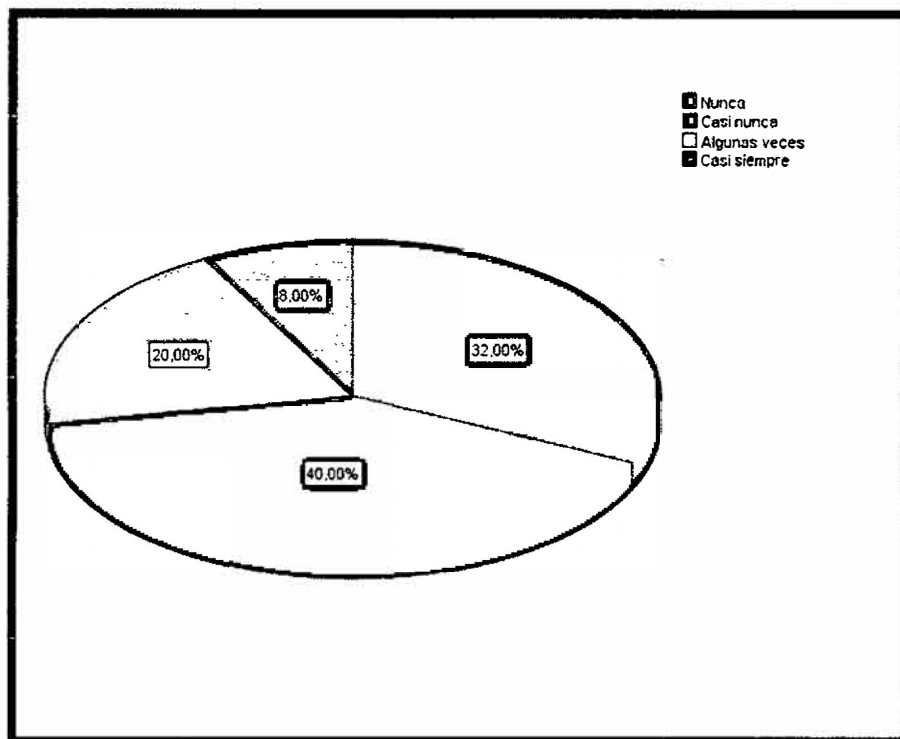
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 40% de los trabajadores indican casi nunca informa y consulta oportunamente a los servidores sobre los cambios que los afecten directamente, mientras que el 32% señalan que nunca informa y consulta oportunamente a los servidores sobre los cambios.

Entendiendo que los cambios o rotación del personal se realiza con la única intención de mejorar los resultados e imagen institucional de la entidad. En ese sentido podemos deducir que la institución municipal no informa y consulta oportunamente sobre los cambios que se realiza y afecte directamente.

FIGURA N° 22

**Los cambios que afecten directamente a los servidores de la
Municipalidad**



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 40% de los trabajadores indican casi nunca informa y consulta oportunamente a los servidores sobre los cambios que los afecten directamente, mientras que el 32% señalan que nunca informa y consulta oportunamente a los servidores sobre los cambios.

Los cambios y las rotaciones del personal se realizan con la única intención de mejorar los resultados e imagen institucional de la entidad. En ese sentido podemos deducir que la institución municipal no informa y consulta oportunamente sobre los cambios que se realiza y afecte directamente a los servidores de la institución.

C. Basados en resultados.

TABLA N° 23

Los recursos financieros para la capacitación del Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	22	88,0	88,0	88,0
	Casi nunca	2	8,0	8,0	96,0
	Algunas veces	1	4,0	4,0	
	Total	25	100,0	100,0	100,0

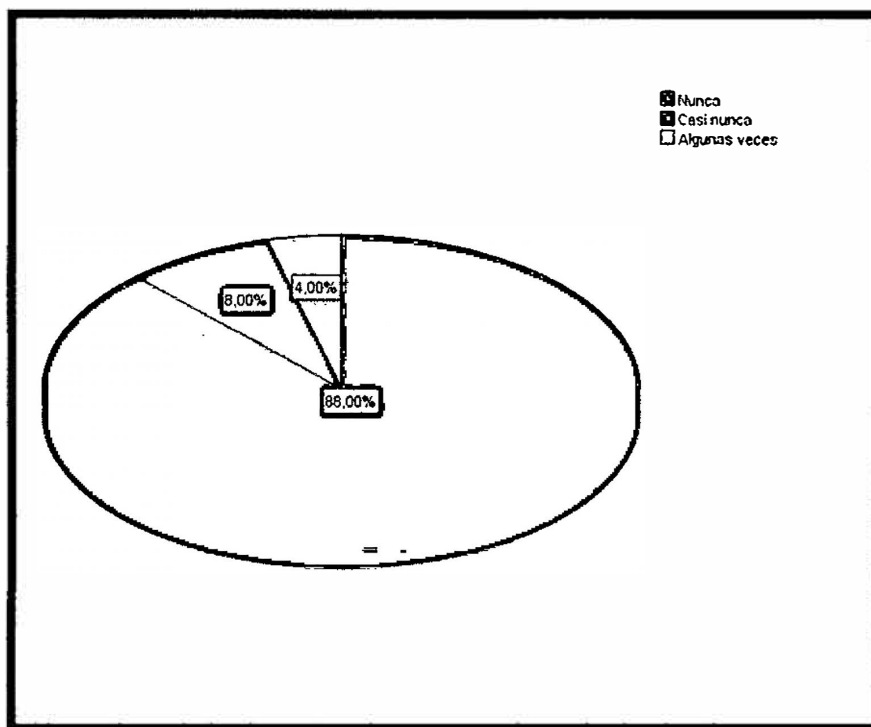
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 88% de los trabajadores indican que la Municipalidad nunca cuenta con recursos financieros para la capacitación del personal, mientras que el 8% señalan que casi nunca cuentan con recursos financieros para la capacitación del personal.

Los recursos financieros son imprescindibles para realizar cualquier acción ya fuese público o privado, en ese sentido cuando se trate de adiestramiento del personal es prioritario porque se reflejará en los resultados que se obtenga. Se puede afirmar que la municipalidad no cuenta con recursos financieros para la capacitación del personal de la institución municipal.

FIGURA N° 23

Los recursos financieros para la capacitación del Personal



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 88% de los trabajadores indican que la Municipalidad nunca cuenta con recursos financieros para la capacitación del personal, mientras que el 8% señalan que casi nunca cuentan con recursos financieros para la capacitación del personal.

Los recursos financieros son imprescindibles para realizar cualquier acción ya fuese público o privado, en ese sentido cuando se trate de adiestramiento del personal es prioritario porque se reflejará en los resultados que se obtenga. Se puede afirmar que la municipalidad no cuenta con recursos financieros para la capacitación del personal de la institución municipal.

TABLA N° 24**El desempeño laboral del Personal de acuerdo a objetivo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	1	4,0	4,0	4,0
Casi nunca	11	44,0	44,0	48,0
Algunas veces	11	44,0	44,0	92,0
Casi siempre	2	8,0	8,0	
Total	25	100,0	100,0	100,0

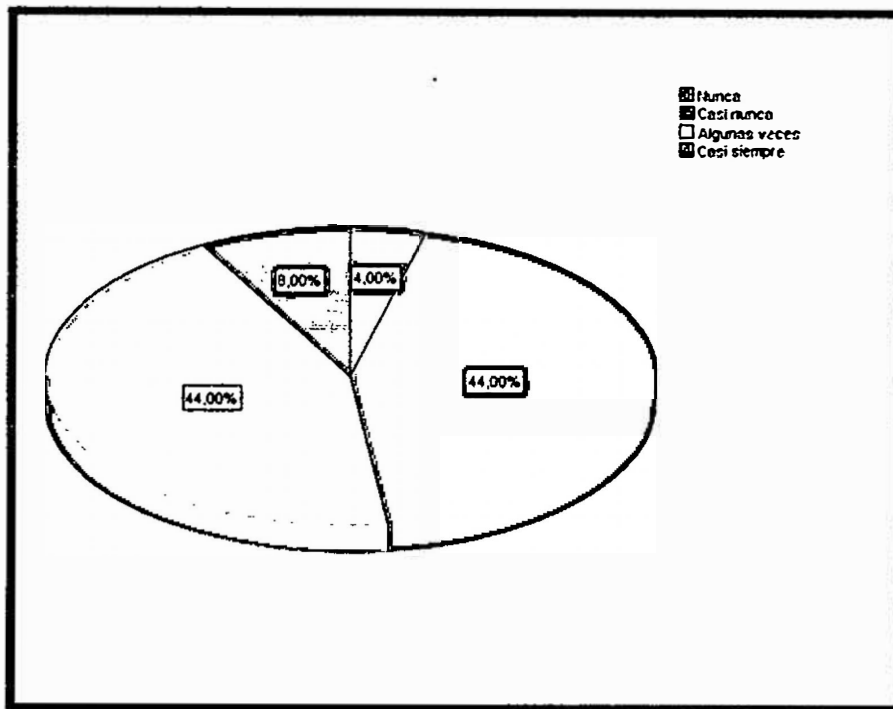
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 44% de los trabajadores indican que la Municipalidad casi nunca mide el desempeño laboral del personal de acuerdo a objetivos, mientras que el 44% señalan que algunas veces mide el desempeño laboral del personal de acuerdo a objetivos.

El desempeño laboral del personal de acuerdo a objetivos es fijado de acuerdo a las metas y objetivos comunes de la entidad que establece entre el jefe y el subordinado en este caso sería con la institución municipal. Se observa la evaluación de desempeño laboral del personal acuerdo a objetivos es aun débil en la institución municipal.

FIGURA N° 24

El desempeño laboral del Personal de acuerdo a objetivo



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 44% de los trabajadores indican que la Municipalidad casi nunca mide el desempeño laboral del personal de acuerdo a objetivos, mientras que el 44% señalan que algunas veces mide el desempeño laboral del personal de acuerdo a objetivos.

El desempeño laboral del personal de acuerdo a objetivos es fijado de acuerdo a las metas y objetivos comunes de la entidad que establece entre el jefe y el subordinado en este caso sería con la institución municipal. Se observa la evaluación de desempeño laboral del personal acuerdo a objetivos es aun débil en la institución municipal.

TABLA N° 25

La evaluación y calificación de méritos de los Servidores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	4	16,0	16,0	16,0
Casi nunca	12	48,0	48,0	64,0
Algunas veces	9	36,0	36,0	
Total	25	100,0	100,0	100,0

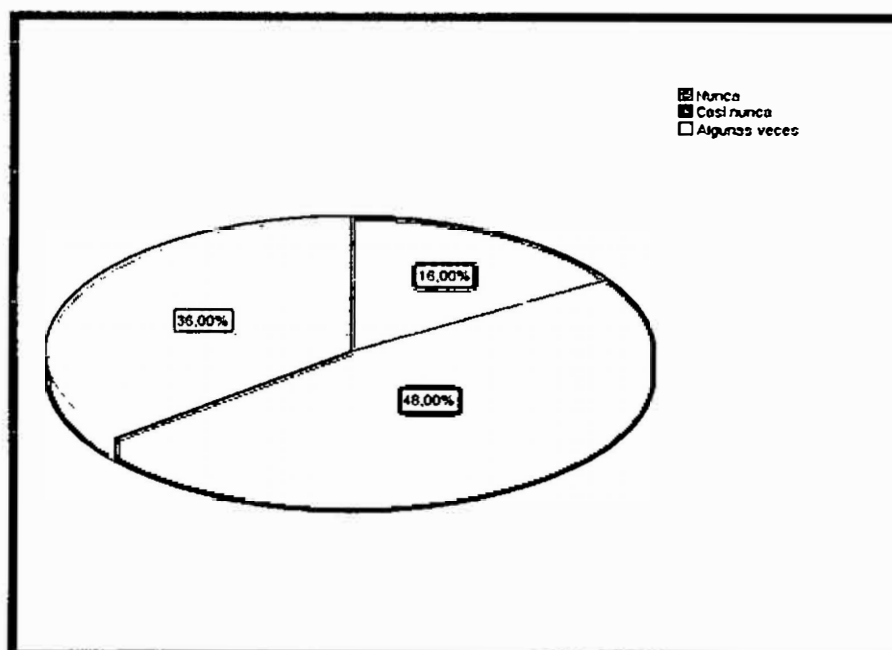
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 48% de los trabajadores indican que casi nunca la Municipalidad realiza la evaluación y calificaciones de méritos de los servidores, mientras que el 36% señalan que algunas veces realizan evaluaciones y calificaciones de méritos de los servidores.

La calificación de méritos es importante dentro de una organización tanto en las entidades públicas como en privadas para mejorar el de desempeño del personal y la motivación. En ese sentido se puede afirmar que la evaluación y calificación de méritos de los servidores es vano en la institución municipal.

FIGURA N° 25

La evaluación y calificación de méritos de los Servidores



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 48% de los trabajadores indican que casi nunca la Municipalidad realiza la evaluación y calificaciones de méritos de los servidores, mientras que el 36% señalan que algunas veces realizan evaluaciones y calificaciones de méritos de los servidores.

La calificación de méritos es importante dentro de una organización tanto en las entidades públicas como en privadas para mejorar el de desempeño del personal y la motivación. En ese sentido se puede afirmar que la evaluación y calificación de méritos de los servidores es vano en la institución municipal.

TABLA N° 26**El trabajo en equipo para lograr la efectividad Institucional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	24,0	24,0	24,0
	Casi nunca	2	8,0	8,0	32,0
	Algunas veces	7	28,0	28,0	60,0
	Casi siempre	8	32,0	32,0	92,0
	Siempre	2	8,0	8,0	
	Total	25	100,0	100,0	100,0

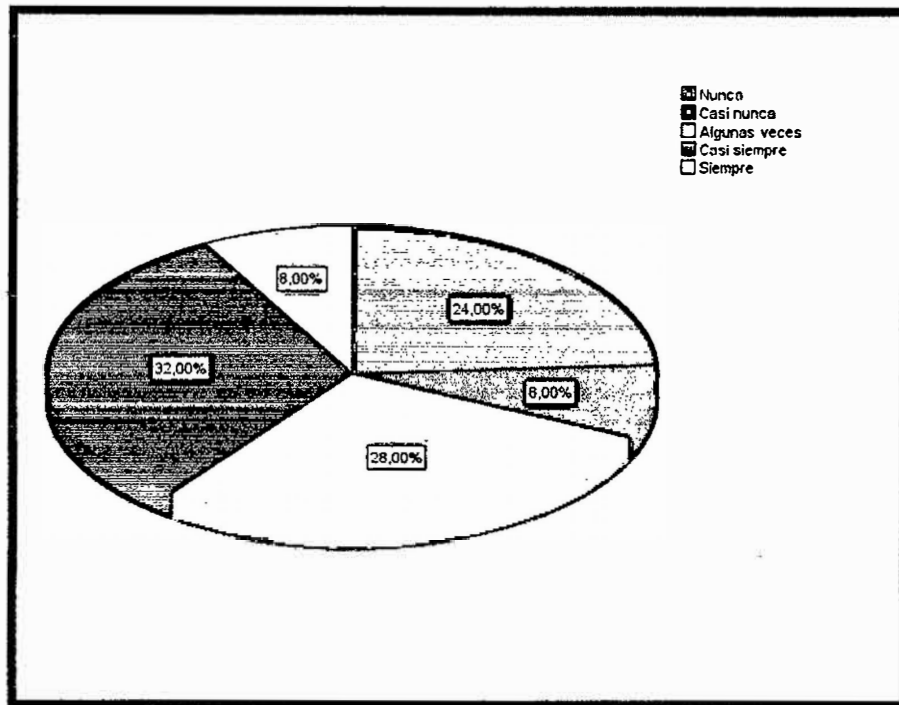
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 32% de los trabajadores indican que casi siempre el trabajo en equipo en la Municipalidad permite lograr la efectividad institucional, mientras que el 28% señalan que algunas veces el trabajo en equipo permite lograr la efectividad institucional.

El trabajo en equipo es importante para lograr las metas y los objetivos comunes de la entidad y la efectividad institucional. En ese sentido se puede apreciar que el trabajo en equipo de los trabajadores para lograr la efectividad institucional de la entidad municipal es aun carente.

FIGURA N° 26

El trabajo en equipo para lograr la efectividad Institucional



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo al estudio realizado a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa de la figura que el 32% de los trabajadores indican que casi siempre el trabajo en equipo en la Municipalidad permite lograr la efectividad institucional, mientras que el 28% señalan que algunas veces el trabajo en equipo permite lograr la efectividad institucional.

El trabajo en equipo es importante para lograr las metas y los objetivos comunes de la entidad y la efectividad institucional. En ese sentido se puede apreciar que el trabajo en equipo de los trabajadores para lograr la efectividad institucional de la entidad municipal es aun carente.

TABLA N° 27**Los métodos de evaluación claramente identificados**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	4	16,0	16,0	16,0
Casi nunca	10	40,0	40,0	56,0
Algunas veces	9	36,0	36,0	92,0
Casi siempre	1	4,0	4,0	96,0
Siempre	1	4,0	4,0	
Total	25	100,0	100,0	100,0

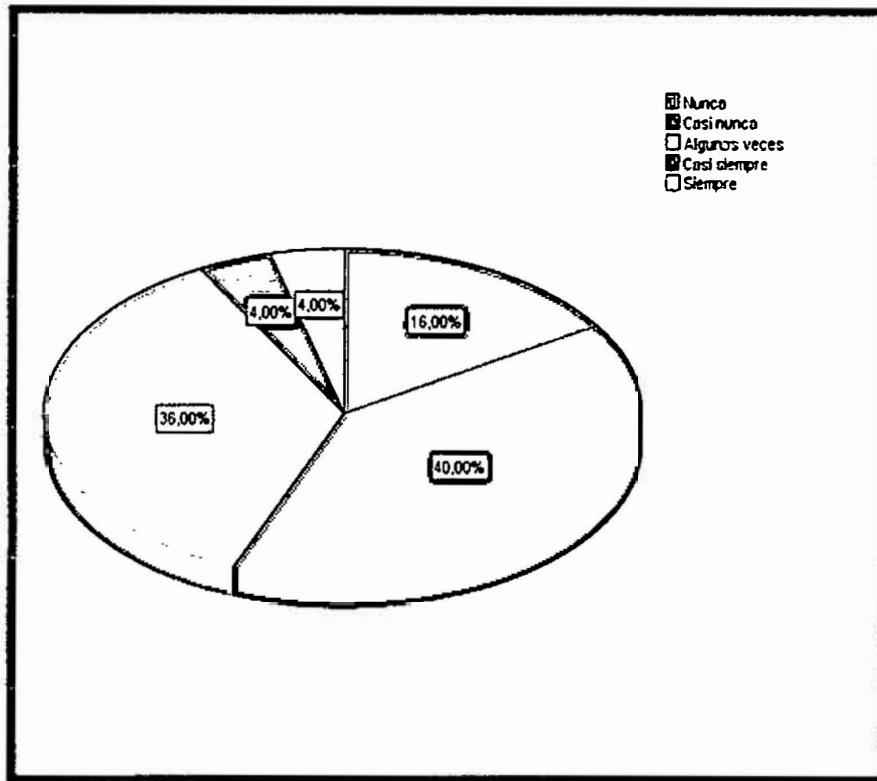
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la tabla que el 40% de los trabajadores indican que casi nunca la Municipalidad tiene identificados claramente los métodos de evaluación del desempeño laboral, mientras que el 36% señalan que algunas veces tienen identificados claramente los métodos de evaluación del desempeño laboral.

Los métodos de evaluación de desempeño laboral son imprescindibles para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño del personal para así recomendar un programa específico para mejorar el desempeño. En ese sentido puede apreciar que los métodos de evaluación que utiliza la institución municipal aún no están bien definidos.

FIGURA N° 27

Los métodos de evaluación claramente identificados



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De acuerdo a la investigación realizada a la Municipalidad Distrital de Sañayca se observa en la figura que el 40% de los trabajadores indican que casi nunca la Municipalidad tiene identificados claramente los métodos de evaluación del desempeño laboral, mientras que el 36% señalan que algunas veces tienen identificados claramente los métodos de evaluación del desempeño laboral.

Los métodos de evaluación de desempeño laboral son imprescindibles para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño del personal para así recomendar un programa específico para mejorar el desempeño. En ese sentido puede apreciar que los métodos de evaluación que utiliza la institución municipal aún no están bien definidos.

3.1.2 Prueba De Hipótesis.

A) Metodología de Prueba de Hipótesis.

En la presente investigación se ha utilizado para la prueba de hipótesis el programa SPSS 22 el mismo que contiene la prueba de chi- cuadrada que permite conocer el nivel de significancia equivalente a 0.05. Por tanto, se acepta la hipótesis alterna con un nivel de confianza estadístico del 95%

B) Hipótesis General.

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 01

La Evaluación del Desempeño Laboral de los Trabajadores en la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, es aun deficiente.

Para realizar la presentación de la hipótesis general, primero se ha tomado en cuenta **el desempeño laboral** como procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento a futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Luego se tomó en cuenta **los métodos de evaluación** que son herramientas más útiles que dispone la organización para mantener y aumentar la productividad y proporcionan al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado; para realizar el cruce entre ambas preguntas. El objetivo de los métodos Evaluación del Desempeño laboral, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

CUADRO N°28

Prueba de la hipótesis general

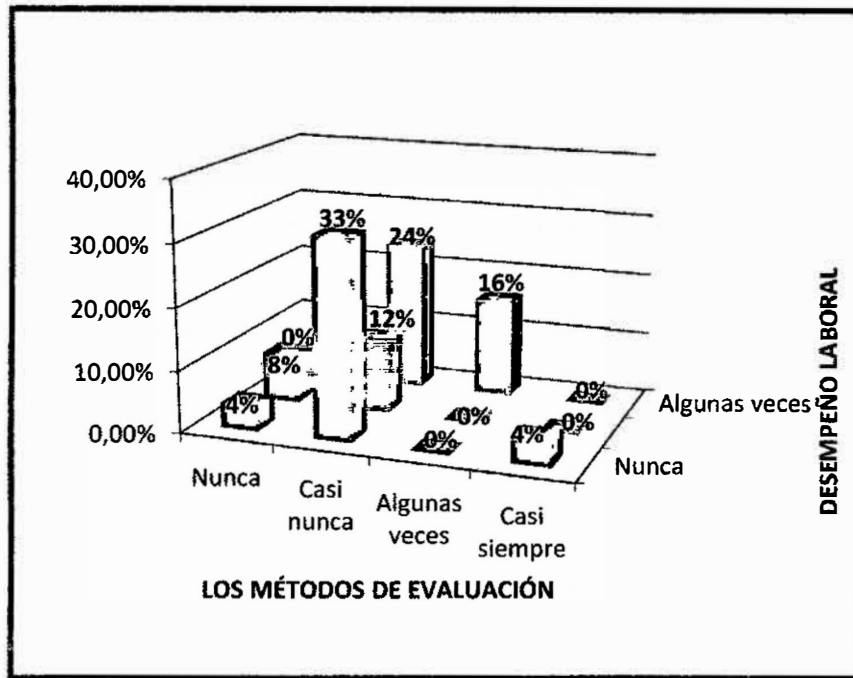
		Los métodos de evaluación				Total
		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	
Desempeño Laboral	Nunca	4,00%	32,00%	0,00%	4,00%	40,00%
	Casi nunca	8,00%	12,00%	0,00%	0,00%	20,00%
	Algunas veces	0,00%	24,00%	16,00%	0,00%	40,00%
Total		12,00%	68,00%	16,00%	4,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

H₀ (Hipótesis Nula): La evaluación del desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, no es aun deficiente.

H₁ (Hipótesis Alterna): La evaluación del desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, es aun deficiente.

FIGURA N° 28
Prueba de la hipótesis general



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

H₀ (Hipótesis Nula): La evaluación del desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, no es aun deficiente.

H₁ (Hipótesis Alternativa): La evaluación del desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, es aun deficiente.

CUADRO N° 29

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,353a	6	,05
Razón de verosimilitudes	13,962	6	,030
Asociación lineal por lineal	1,015	1	,314
N de casos válidos	25		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

CUADRO N° 30

Medidas simétricas

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Tau-c de Kendall	,221	,139	1,590	,112
N de casos válidos	25			

Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De la tabla se puede destacar con un valor "Sig. Asintótica" de 0.05 es igual a 0.05 nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y por tanto se acepta la hipótesis alterna (H_1). Es decir, con un nivel significancia del 95%; se afirma que la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, es aun deficiente. Además, el valor de Tau-c de Kendall es de 0.221 lo que indica una relación directa entre ambas dimensiones de la variable en estudio.

C) Hipótesis Específicas N° 01.

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 01

Los programas de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, son administrativos y de desarrollo individual.

De acuerdo al autor Sherman- Bohalander- Snell un programa de evaluación del desempeño laboral puede servir muchos propósitos benéficos para la organización y al empleado cuyo desempeño se evalúa para dar conocer a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor, proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado, brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño, aportar una base para las recomendaciones salariales. Los programas de la evaluación del desempeño. En general, es posible clasificarlos con propósitos administrativos y de desarrollo individual.

Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de actividades de

administración de recursos humanos, por ejemplo, la investigación ha demostrado que el uso más importante de las evaluaciones de desempeño es fundamentar las decisiones de compensación. La práctica de pago por desempeño se encuentra en organizaciones de todo tipo. Asimismo, dicha evaluación tiene una relación directa con otras muchas funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia y despido. Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor.

Del párrafo anterior consideramos necesario citar a la primera dimensión programas de evaluación de desempeño laboral.

CUADRO N° 31

Prueba de la Hipótesis Específica N° 01

		¿Los programas de evaluación son de desarrollo individual?				Total
		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	
¿Los programas de evaluación son de Administrativos?	Nunca	8,00%	0,00%	12,00%	0,00%	20,00%
	Casi nunca	4,00%	44,00%	4,00%	0,00%	52,00%
	Algunas veces	4,00%	0,00%	4,00%	8,00%	16,00%
	Casi siempre	0,00%	8,00%	4,00%	0,00%	12,00%
Total		16,00%	52,00%	24,00%	8,00%	100,00%

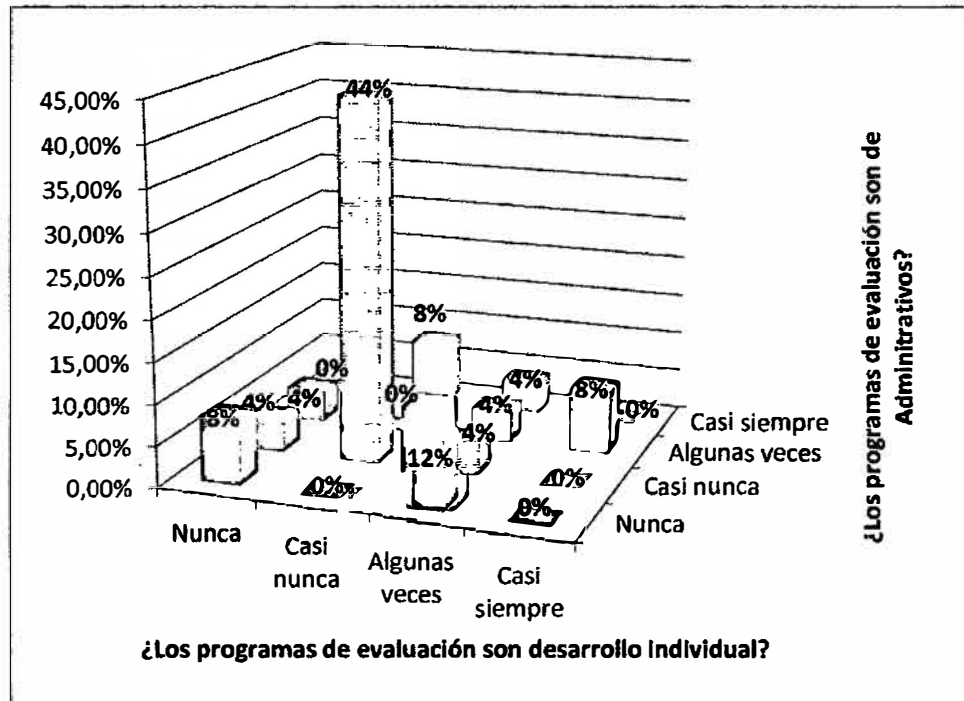
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

H₀ (Hipótesis Nula): Los programas de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, no son administrativos y de desarrollo individual.

H₁ (Hipótesis Alterna): Los programas de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, son administrativos y de desarrollo individual.

FIGURA N° 29

Prueba de la Hipótesis Específica N° 01



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

H₀ (Hipótesis Nula): Los programas de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, no son administrativos y de desarrollo individual.

H₁ (Hipótesis Alterna): Los programas de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, son administrativos y de desarrollo individual.

CUADRO N°32

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,258 ^a	9	,003
Razón de verosimilitudes	26,089	9	,002
Asociación lineal por lineal	1,046	1	,306
N de casos válidos	25		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

CUADRO N°33

Medidas simétricas

	Valor	Error tip. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Tau-c de Kendall	,128	,190	,673	,501
N de casos válidos	25			

Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

En la tabla se tiene el valor "Sig. Asintótica" es 0.003 es menor a 0.05 nivel de significancia entonces, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1) por lo tanto, con un nivel significancia del 95% podemos afirmar, que los programas de evaluación que se utilizan en la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, son administrativos y de desarrollo individual. Además, el valor de Tau-c de Kendall es de 0.128 lo que indica una relación leve entre ambos indicadores de la dimensión en estudio.

D) Hipótesis específico N° 02.

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 02

Los métodos de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, son ceñidos en características, de comportamiento y de resultados.

De igual manera para la segunda hipótesis específica consideramos la dimensión **los métodos de evaluación de desempeño laboral** por lo que el autor hacen referencias a los distintos métodos de evaluación de desempeño según MARTHA ALICIA ALLES Y SHERMAN-BOHLANDER-SNELL el método de desempeño se clasifica de acuerdo aquello que miden: métodos basados en características, métodos basados en conducta y métodos basados en resultados.

Los basados en características los más usados, si bien no son lo más objetivos los basados en conducta (competencia) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base a los resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

CUADRO N° 34

Prueba de la hipótesis específica N°02

		Los métodos de evaluación ceñidos en características, de resultados				Total
		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	
Los métodos de evaluación ceñidos en características, de comportamiento	Nunca	4,00%	8,00%	0,00%	0,00%	12,00%
	Casi nunca	0,00%	32,00%	36,00%	0,00%	68,00%
	Algunas veces	0,00%	0,00%	8,00%	8,00%	16,00%
	Casi siempre	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	4,00%
Total		4,00%	44,00%	44,00%	8,00%	100,00%

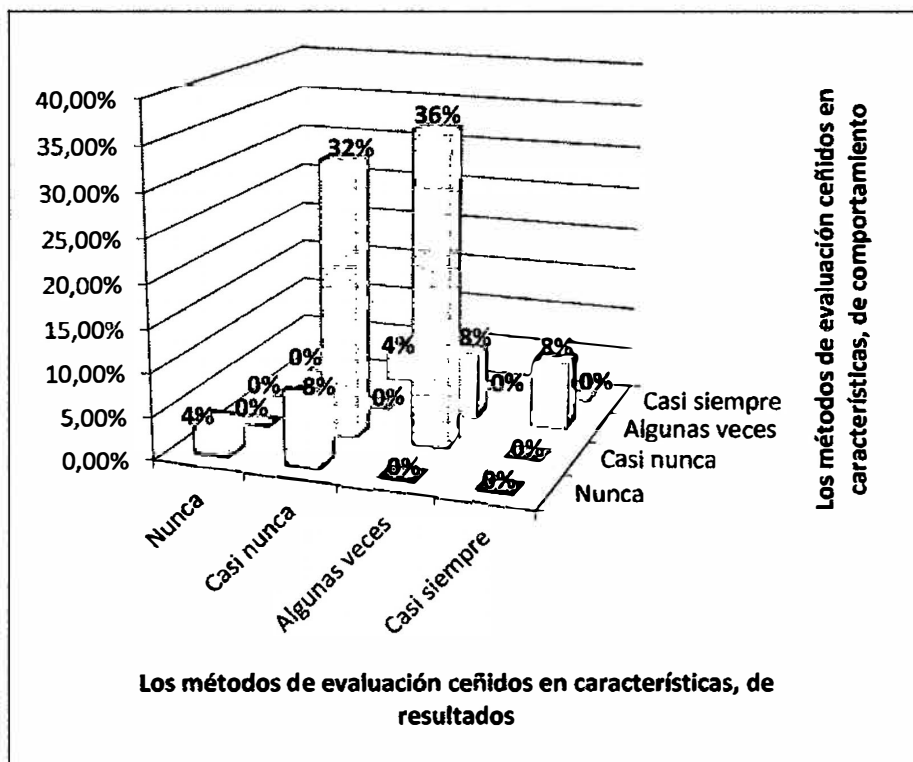
Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

H₀ (Hipótesis Nula): Los métodos de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, no son ceñidos en características, de comportamiento y de resultados.

H₁ (Hipótesis Alterna): Los métodos de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, son ceñidos en características, de comportamiento y de resultados.

FIGURA N°30

Prueba de la hipótesis específica N°02



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

H₀ (Hipótesis Nula): Los métodos de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, no son ceñidos en características, de comportamiento y de resultados.

H₁ (Hipótesis Alternativa): Los métodos de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, son ceñidos en características, de comportamiento y de resultados.

CUADRO N° 35

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,794 ^a	9	,007
Razón de verosimilitudes	19,791	9	,019
Asociación lineal por lineal	5,250	1	,022
N de casos válidos	25		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

CUADRO N° 36

Medidas simétricas

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Tau-c de Kendall	,363	,140	2,591	,010
N de casos válidos	25			

Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas (22 de diciembre 2014).

De la tabla se desprende el valor "Sig. Asintótica" de 0.007 menor a 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) por lo tanto, con un nivel significancia del 95% se puede afirmar que los métodos de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, son ceñidos en características de comportamiento y de resultados. Además, el valor de Tau-c de Kendall es de 0.363 que indica una moderada relación relativamente moderada entre los indicadores de la dimensión en estudio.

CONCLUSIONES.

Una vez descrita los resultados obtenidos por medio del instrumento de recolección de datos sobre la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Sañayca – Apurímac, se arribó a concluir lo siguiente:

- i. La evaluación del desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Sañayca no se promueve periódicamente, sólo se realiza algunas evaluaciones por resultados; los errores encontrados en el desempeño laboral no se reportan en forma de informe para su posterior corrección; no se informa y consulta oportunamente sobre los cambios que afecten directamente al servidor. Considerando que las evaluaciones de desempeño laboral tienen un propósito de retroalimentación, para analizar las fortalezas y debilidades en ese sentido podemos decir que las evaluaciones son aun deficientes en la Institución Municipal.
- ii. Los programas de evaluaciones de desempeño laboral con propósitos administrativos y de desarrollo individual no es están claramente establecidos en la Municipalidad; no se invierte en programas de fortalecimiento para buscar el mejor desempeño laboral de su personal; además se refleja que la institución no se interesa ni apoya en la mejora de la capacidad de sus servidores, no se realiza la evaluación y calificación de méritos a los servidores de la entidad; los servidores consideran que el trabajo en equipo permite lograr la efectividad institucional. En ese sentido podemos afirmar que en la institución aun los programas de evaluación de desempeño laboral con propósitos administrativos y de desarrollo individual son exiguas.
- iii. Los métodos de evaluación que utilizan en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Sañayca no están claramente definidos; no contribuyen con su autodesarrollo de los servidores; no existe un personal capacitada para la aplicación de los métodos; no se contrata al personal idóneo para las tareas, responsabilidad y funciones de su cargo que se le ha asignado; los servidores no emprenden sus actividades sin que lo indiquen su jefe inmediato. Entendiendo que los métodos de evaluación de desempeño laboral son indispensables para tomar decisiones de ascenso, de promoción y de compensación salarial podemos deducir de acuerdo al estudio realizado que los métodos no están claramente definidos en la institución.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones sobre la evaluación del desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Sañayca – Apurímac se sugiere a la institución tomar en consideración las siguientes indicaciones a fin optimizar y perfeccionar el proceso y, en consecuencia, incrementar tanto la eficacia y eficiencia de sus servidores como de la organización en general.

- i. Para las evaluaciones del desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Sañayca se recomienda que se promuevan las evaluaciones periódicas; realizar las evaluaciones por resultados con más continuidad; los errores encontrados en el desempeño laboral se deben reportar en forma de informe para su posterior corrección; informar y consultar oportunamente sobre los cambios que afecten directamente al servidor.
- ii. Se recomienda a la institución que los programas de evaluación del desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Sañayca deben mejorar y establecer con propósitos administrativos y de desarrollo individual; además debe interesarse y apoyar en la mejora de la capacidad de sus servidores; se realizar la evaluación y calificación de méritos a los servidores de la entidad y considerar que el trabajo en equipo permite lograr la efectividad institucional.
- iii. Se recomienda a la Entidad que los métodos de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Sañayca debe estar claramente definidos; que contribuyan con el autodesarrollo de los servidores y exista una persona capacitada para la aplicación de los métodos basados en características, comportamiento y de resultados; contratar al personal idóneo para las tareas, responsabilidad y funciones de su cargo que se le ha asignado; los servidores que no emprende sus actividades sin que lo indiquen su jefe inmediato se debe capacitar orientar para posterior mejora.

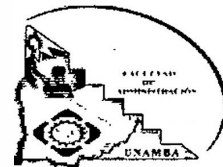
Bibliografía Consultada

- ALFONSO M. Z., D. (2004). La Formación en Gestión de Recursos Humanos: Factor Clave en el Perfeccionamiento Empresarial. Mexico: MC Graw - Hill.
- ALLES, M. A. (2006). Desempeño por Competencia: Evaluación de 360°. Montivideo - Uruguay: Granica S.A.
- AMOROSO, E. (1996). Comportamiento Organizacional. Mexico: MC Graw - Hill.
- ARIAS G.T.F., H. (2000). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Trillas.
- BESSYRE DES HORTS, C.-H. (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid: Deusto.
- CAZOLA LINARES, J. (2009). Investigación de Mercados. Peru: San Marcos.
- CHARAJA CUTIPA, F. (2009). EL MAPIC en la Metodología de Investigación. Puno - Peru: Sagitario.
- CHIAVENATO, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. Mexico: MC Graw - Hill.
- CHIAVENATO, I. (2009). Gestión de Talento Humano. Mexico: MC Graw - Hill.
- COENS TOM, M. (2001). ¿Evaluaciones del Desempeño? Porque no Funcionan y como Reemplazarlas. Colombia: Norma.
- COMITE, J. (1988). Normas de Evaluación: para Programas, Proyectos y Material Educativo. Mexico: Trillas.
- DESSLEER, G. (1975). A Comparison of Behavioral Expectation Scales and Graphic Rating Scales. Mexico: Sagitario.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1999). Diccionario. Mexico: Pearson.
- FIGUEROA LANFRANCO, J. G. (2002). Evaluación de Desempeño. Mexico: Sagitario.
- FRANCE, S. (2002). Diseño y Aplicación de Procesos de Evaluación de 360°. Mexico: Panorama.

- GAN, F. (1996). Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos. Barcelona: Pearson.
- GRADOS, J. (1990). Calificación de Méritos, Evaluación de la conducta Laboral. Mexico: Trillas.
- GUERRERO LOZANO, B. (1996). La Evaluación más allá del Ritual. Mexico: MC Graw -Hill.
- MELINKOFF, R. V. (1969). Estructura de la Organización. Venezuela: Caracas.
- MONDY M. WAYNE R., N. (1999). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Prentice- Hall Hispanoamericano.
- SHERMAN, B. (2004). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Thomson JPR.
- SOLANA, R. F. (1993). Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Interoceánica.
- VALDERRAMA, S. (2007). Pasos para Elaborar Proyectos y Tesis de Investigación Científica. Peru: San Marcos.
- WERTHER JR WILLIAM B., K. (2000). Administración del Personal y Recursos humanos. Mexico: MC Graw- Hill.

ANEXOS





ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC FACULTAD DE ADMINISTRACION ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

Este cuestionario se realiza como parte del desarrollo de la tesis de para optar el título de licenciado en administración, se agradece de antemano su participación y colaboración en el mismo. En el cuestionario encontrara una serie de preguntas a través de las cuales se desea conocer sobre "LA EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAÑAYCA - APURIMAC". Se le pide que conteste de la forma más exacta y veraz.

Sexo: M (...) F (...)

Edad:

Programas de evaluación del desempeño laboral

PREGUNTAS	nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	siempre
1. ¿Ud. recibe capacitaciones para un buen desarrollo de trabajo en la municipalidad?	1	2	3	4	5
2. ¿La Municipalidad realiza evaluaciones del desempeño del Personal durante el año?	1	2	3	4	5
3. ¿El área administrativa de la Municipalidad cuenta con un ambiente adecuado para un buen desempeño de funciones?	1	2	3	4	5
4. ¿Los Servidores de la Municipalidad como tema de importancia el desempeño laboral en la Institución?	1	2	3	4	5
5. ¿La Municipalidad invierte en programas de fortalecimiento para buscar el mejor desempeño laboral de su Personal?	1	2	3	4	5
6. ¿Se promueve la evaluación de desempeño laboral en la Municipalidad?	1	2	3	4	5
7. ¿Ud. recibe exigencia del Jefe inmediato para el cumplimiento de las tareas asignadas?	1	2	3	4	5
8. ¿Las condiciones laborales en la Municipalidad son adecuadas para el cumplimiento de tareas?	1	2	3	4	5
9. ¿El desempeño laboral del Personal en general de la Municipalidad es bueno?	1	2	3	4	5
10. ¿La Municipalidad mide el desempeño laboral del personal de acuerdo a los resultados?	1	2	3	4	5
11. ¿La Municipalidad se interesa y apoya la mejora de su capacidad de sus Servidores?	1	2	3	4	5
12. ¿Los errores de desempeño encontradas se reportan en forma de informes para su posterior corrección?	1	2	3	4	5

Método de evaluación de desempeño laboral

PREGUNTAS	nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	siempre
13. ¿Se mantienen las apropiadas relaciones laborales en la Municipalidad para un mejor desempeño laboral?	1	2	3	4	5
14. ¿La organización de los servidores en la Municipalidad permite coordinar los trabajos en la Institución?	1	2	3	4	5
15. ¿Tienes conocimiento sobre las funciones y responsabilidad de tu cargo?	1	2	3	4	5
16. ¿El Servidor puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?	1	2	3	4	5
17. ¿Considera que el servidor tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?	1	2	3	4	5
18. ¿Los métodos de evaluación que utilizan en el desempeño laboral contribuyen con tu autodesarrollo?	1	2	3	4	5
19. ¿Existe alguna persona capacitada para la aplicación de técnicas de evaluación?	1	2	3	4	5
20. ¿La Municipalidad contrata al Personal idóneo para asumir responsabilidades en su cargo?	1	2	3	4	5
21. ¿El Personal asiste puntualmente a cumplir sus labores en la Municipalidad?	1	2	3	4	5
22. ¿Informa y consulta oportunamente a los Servidores sobre los cambios que los afecten directamente?	1	2	3	4	5
23. ¿La Municipalidad cuenta con recursos financieros para la capacitación del Personal?	1	2	3	4	5
24. ¿La Municipalidad mide el desempeño laboral del Personal de acuerdo a objetivo?	1	2	3	4	5
25. ¿La Municipalidad realiza la evaluación y calificación de méritos de los Servidores?	1	2	3	4	5
26. ¿El trabajo en equipo en la Municipalidad permite lograr la efectividad Institucional?	1	2	3	4	5
27. ¿La Municipalidad tiene identificados claramente los métodos de evaluación del desempeño laboral?	1	2	3	4	5

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“La Evaluación del Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca – Apurímac”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	METODOLOGIA	
<p>Problema general ¿Cómo es la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac?</p>	<p>Objetivo general Describir la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac.</p>	<p>Hipótesis general La evaluación del desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, es aun deficiente.</p>	1. Desempeño laboral	1.1. Programas de evaluación	1.1.1. Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión • Normas 	<p>TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACION Tipo de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • básica <p>Nivel de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descriptiva <p>Método:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deductivo <p>Diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descriptivo <p>Población:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca <p>RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de encuesta. <p>presupuesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • S/. 3,797.00 	
						1.1.2. Desarrollo Individual		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Metas
<p>Problemas específicos ¿Qué programas de evaluación se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac?</p>	<p>Objetivos específico Conocer los programas de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac.</p>	<p>Hipótesis específico Los programas de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, son administrativos y de desarrollo individual.</p>			1.2. Métodos de evaluación	1.2.1. Método de Características		<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Creatividad • Iniciativa • liderazgo
<p>¿Qué métodos de evaluación se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac?</p>	<p>Identificar los métodos de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac</p>	<p>Los métodos de evaluación que se utilizan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca- Apurímac, son ceñidos en características, de comportamiento y de resultados.</p>				1.2.2. Método de Comportamiento		<ul style="list-style-type: none"> • Conducta • Personalidad
						1.2.3. Método de Resultados		<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Objetivos

