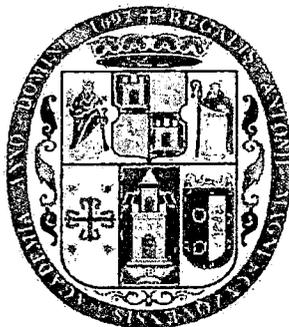


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**DESEMPEÑO LABORAL DEL CAPITAL HUMANO EN
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC - 2013-
2014**

TESIS PRESENTADO POR:

- Br. TORRES MAMANI VERONICA LUZ
- Br. TTITO CCOA URIEL

**Para Optar El Título Profesional de
Licenciados en Administración**

ASESOR ACADEMICO:

- Mgt. JOSE ARROYO POLANCO

CUSCO – PERU

2015

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme dado salud y las fuerzas necesarias para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor y al fin culminar uno de mis mayores sueños.

A mi madre:

Por ser una de las personas más importantes de mi vida, la cual me dio la oportunidad de estudiar, gracias por estar siempre conmigo en todo momento. Gracias por la paciencia que han tenido para enseñarme, por el amor que me das.

A mis hermanos y mis amigos

A mis hermanos que me han enseñado a salir adelante. Gracias por su paciencia, gracias por preocuparse por su hermana, a amigos Fredy, Lis y Jhon, gracias por compartir buenos momentos, pero sobre todo, gracias por apoyarme siempre y estar este momento tan importante en mi vida.

Gracias a todos aquellos que no están aquí, pero que me ayudaron a que se cumpla uno de mis sueños.

Verónica L. Torres Mamani

DEDICATORIA.

A mis padres

Han pasado muchos años desde que nací. Desde ese momento e incluso antes, ya estaban buscando maneras de ofrecerme lo mejor. Han trabajado duro y sin importar si llegaban cansados de su trabajo siempre tenían una sonrisa que ofrecer a nuestra familia. La ayuda y el apoyo incondicional que me han brindado sentaron en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarlos cada día más.

A mis hermanos

Dany, Roger, Heber y a mi hermana Nancy. Y a toda mi familia por el apoyo que siempre me brindaron en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

A mis amigos, compañeros y todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

A mi pueblo

Por ser el motor de impulso para seguir trabajando, y así brindar un profesional que trabaje en bien y para la mejora de mi sociedad.

Uriel. Ttito Ccoa

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a dios por su infinito amor, por la fuerza espiritual que nos da y por estar siempre a nuestro lado

A todas las personas que hicieron posible la realización exitosa de esta investigación, principalmente la familia y los amigos por el apoyo, motivación y entregada, y los querernos por sobre todas las cosas.

Agradecemos a nuestra universidad por habernos aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar nuestra carrera profesional.

A nuestros docentes de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad San Antonio Abad del Cusco por el apoyo, instrucción y confianza brindada quienes nos han guiado para ser mejores en la vida profesional.

Un agradecimiento al asesor Mgt José Arroyo Polanco por hacer posible esta tesis y a nuestro amigo: Fredy quien nos apoyó para la culminación de este trabajo.

Se agradece a la primera autoridad y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pisac por habernos facilitado sus instalaciones para llevar a cabo el estudio de investigación.

Nuestros sinceros agradecimientos a todas las personas por estar en estos momentos.

Los Tesistas

PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, presentamos a ustedes la tesis intitulada: "DESEMPEÑO LABORAL DEL CAPITAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC – 2013- 2014", con la finalidad de optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

El propósito de esta investigación es dar a conocer el nivel de desempeño laboral que existe en la municipalidad distrital de Pisac, así proponer un método de evaluación que reoriente el nivel de desempeño, el cual nos permitirá consolidar nuestros conocimientos adquiridos en la Carrera Profesional de Ciencias administrativas, durante los cinco años de estudio.

Esta investigación representa un gran esfuerzo intelectual en vista la complejidad de las instituciones públicas de nuestro país, por lo que logramos desarrollar y culminar nuestra investigación con total normalidad.

Los Autores

INTRODUCCIÓN

La gestión municipal es un factor importante en el desarrollo de nuestro distrito, es por ello que es necesario adaptar los recursos humanos a la evolución del entorno social, tecnológico, económico y político que está en continua transformación y que demanda un nuevo rol a las municipalidades en promoción del desarrollo económico y del empleo, desarrollo social, transparencia e información, servicios municipales de calidad, entre otros.

Esta capacidad de gestión se reflejará en un eficiente desempeño del personal que labora en la municipalidad frente al usuario que viene a ser el pueblo, así como garantizar la eficacia y eficiencia en la ejecución de los recursos en el desarrollo económico y social de la localidad. Debe considerarse que el capital humano en los municipios debidamente calificado y capacitado, constituyen un elemento indispensable para una gestión efectivo.

El estudio se llevó a cabo en las áreas administrativas en la municipalidad distrital de Pisac 2013-2014, planteando como problema general: ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac, en el periodo 2013-2014, Y qué propuesta beneficiara el nivel de desempeño laboral? Los problemas específicos son:

- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de metas y objetivos del capital humano en la Municipalidad Distrital de Pisac?

Además para el estudio planteamos como objetivo general: Determinar el nivel desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac, en el periodo 2013-2014. Y sugerir una propuesta que reoriente el nivel de desempeño laboral. Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Medir el cumplimiento de las metas y objetivos del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac.

A través de esta investigación se busca contribuir a la mejora del nivel de desempeño laboral del capital humano en la Municipalidad Distrital de Pisac mediante la descripción y análisis de la situación actual.

Es relevante el rol que cumple el personal que labora en el municipio, ya que está en sus manos el cumplimiento de las metas y objetivos que pueda tener la municipalidad en gran parte y la otra en manos del cuerpo edil, por esta razón en estos tiempos el personal tiene que estar preparado de acuerdo a los nuevos sistemas de gestión, instrumentos de gestión, software y políticas.

La gestión pública de la municipalidad distrital de Pisac se ve reflejado en el nivel de desempeño laboral que sus subordinados poseen y que en la actualidad la escasa calificación de la mano de obra en el Perú. (*fuentes según ministerio de trabajo y promoción del empleo*).

La presente investigación se enfoca en determinar el nivel de desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac.

La tesis está organizada en cinco capítulos cuyos contenidos son los siguientes:

CAPITULO I: Abarca el Marco metodológico, el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos, justificación, delimitación, hipótesis de la investigación, variables, tipo de investigación, nivel de investigación, población y muestra de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de análisis para el procesamiento de la información.

CAPITULO II: Comprende el estado de arte de la investigación, el marco legal (La ley carrera administrativa), teórico y conceptual, dentro del marco teórico comprende el concepto de administración del personal, objetivos de la administración de recursos humanos, procesos de la administración de recursos humanos capital humano , habilidad, eficacia ,

eficiencia, desempeño laboral, elementos que influyen en el desempeño laboral, evaluación del desempeño laboral, medición del desempeño laboral y métodos de evaluación del desempeño. Y los conceptos de recurso humano, capital humano, eficacia, eficiencia, municipalidad, desempeño laboral, administración y comportamiento organizacional.

CAPITULO III: Caracterización de la Municipalidad de Pisac; reseña histórica, descripción, ubicación geográfica, direccionamiento estratégico, elementos del entorno y diagnóstico del área administrativa que comprende: los órganos de dirección, asesoramiento, apoyo, línea

CAPITULO IV: Interpretación y análisis de los resultados según la lista de cotejos, entrevista y encuesta.

CAPITULO V: Propuesta desarrollo del método de evaluación de 360° del desempeño laboral.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que complementan el trabajo de investigación.

ÍNDICE

-DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

-PRESENTACIÓN

-INTRODUCCIÓN

-ÍNDICE

-ÍNDICE DE CUADROS

-ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPITULO I

DISEÑO METODOLÓGICO.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2.1 PROBLEMA GENERAL	3
1.2.2 PROBLEMA ESPECÍFICO.....	3
1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICO	3
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.5 HIPÓTESIS	4
1.6 VARIABLE DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.7 OPERALIZACION DE LA VARIABLE	5
1.8 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.9 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.10 FUENTES DE DATOS	6
1.11 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6

1.11.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL	6
1.11.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL	6
1.12 POBLACIÓN Y MUESTRA	7
1.13 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	9
1.14 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	10
1.15 TÉCNICAS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	10

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	12
2.1 ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
2.2 MARCO LEGAL	20
2.2.1 LA LEY DE MUNICIPALIDADES	20
2.2.2 LEY DE BASES DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA(LEY N° 278) ...	20
2.2.3 LA LEY N°1057	29
2.3 MARCO TEÓRICO.....	38
2.3.1 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	38
2.3.1.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	39
2.3.1.2 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS..	40
2.3.2 TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO	41
2.3.2.1 CAPITAL HUMANO	45
2.3.2.2 ADMINISTRADOR DEL CAPITAL HUMANO.....	49
2.3.2.3 BENEFICIOS ECONÓMICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO (ACH)	49
2.3.2.4 DENOMINACIONES DEL FACTOR CLAVE DE ÉXITO PARA UNA ORGANIZACIÓN.....	50

2.3.3 DESEMPEÑO LABORAL.....	51
2.3.3.1 ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL	52
2.3.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	55
2.3.4.1 PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	56
2.3.4.2 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	58
2.3.4.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	60
2.3.4.4 LA RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	61
2.3.4.5 LA COMISION DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL .	61
2.3.4.6 PERIODO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	62
2.3.4.7 METODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	63
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	72

CAPITULO III

CARACTERIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC.....	78
3.1 RESEÑA HISTÓRICA	78
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC	79
3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	80
3.3.1 MISIÓN.....	80
3.3.2 VISIÓN	80
3.3.3 FINES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC.....	80
3.3.4 OBJETIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC	81
3.3.5 INFRAESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC.	81
3.4.6 ENTORNO ORGANIZACIONAL.....	82
3.4.7 ELEMENTOS DE ACCION INDIRECTA.....	83

3.4.8 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	85
3.4 CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC	87
3.4.1 ÓRGANOS DE DIRECCIÓN	88
3.4.2 ÓRGANOS DE ASESORÍA.....	88
3.4.2.1 OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA.....	88
3.4.2.2 PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO.....	89
3.4.2.3 SUPERVISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE OBRAS.....	89
3.4.3 ÓRGANOS DE APOYO	89
3.4.3.1 SECRETARIA GENERAL	89
3.4.3.2 RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN INSTITUCIONAL.....	89
3.4.3.3 SOPORTE TÉCNICO E INFORMÁTICA.....	90
3.4.3.4 LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN.....	90
3.4.4 ÓRGANOS DE LÍNEA.....	95
3.4.4.1 LA SUB GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO, RURAL Y MEDIO AMBIENTE	95
3.4.4.2 LA SUB GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	97
3.4.4.3 LA SUB GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL LOCAL Y SERVICIOS MUNICIPALES	98

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	101
4.1 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC.....	101
4.1.1 GENERO DEL SERVIDOR ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC.....	101
4.1.2 SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE ACUERDO AL GRUPO ETAREO	102
4.1.3 SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE ACUERDO AL PUESTO DE TRABAJO.....	104
4.1.4 SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE ACUERDO AL NIVEL DE INSTRUCCIÓN	105
4.1.5 SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE ACUERDO A LA CONDICION LABORAL.....	107
4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	108

CAPÍTULO V

UTILIZACION DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE 360° QUE MEJORA EL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL CAPITAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC.	126
1. INTRODUCCIÓN	126
2. JUSTIFICACIÓN	127
3. OBJETIVO.....	127
4. PROPÓSITO	127
5. RESULTADOS	133
6. PRESUPUESTO	134
CONCLUSIONES.....	136
RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	139
WEDGRAFIA.....	141
ANEXOS	143

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

CUADRO N°01: <i>número total de servidores administrativos de la municipalidad distrital de Pisac 2014.</i>	07
CUADRO N° 02: <i>número de servidores administrativos de la municipalidad distrital de Pisac – 2014.</i>	09
CUADRO N° 03: <i>servidores administrativos de acuerdo al género.</i>	101
CUADRO N° 04: <i>servidores administrativos de acuerdo al grupo etéreo.</i> ..	102
CUADRO N° 05: <i>servidores administrativos de acuerdo al puesto de trabajo</i>	104
CUADRO N°06: <i>servidores administrativos de acuerdo al nivel de instrucción.</i>	105
CUADRO N° 07: <i>población en estudio de acuerdo a la condición laboral y género.</i>	107
CUADRO N° 08: <i>¿Cumplen las tareas asignadas antes del tiempo estipulado?</i>	108
CUADRO N° 09: <i>¿Hacen uso adecuado de los recursos para el desarrollo de sus tareas?</i>	110
CUADRO N° 10: <i>¿Son competentes al afrontar situaciones y problemas infrecuentes?</i>	111
CUADRO N° 11: <i>¿Aportan ideas y/o acciones que permitan mejorar el desempeño laboral?</i>	113
CUADRO N°12: <i>¿Cumplen el perfil profesional para el área que desempeñan?</i>	114
CUADRO N° 13: <i>¿Con que frecuencia aplican sus conocimientos en beneficio de los demás?</i>	116
CUADRO N° 14: <i>¿Cumplen con las normas y requerimientos laborales de su institución?</i>	117
CUADRO N° 15: <i>¿Logra cumplir la cantidad de metas y objetivos asignados?</i>	119
CUADRO N° 16: <i>¿Existen quejas por el trabajo que realizan?</i>	120
CUADRO N° 17: <i>¿Cómo determina la cantidad de tareas asignadas de sus servidores?</i>	122
CUADRO N° 18: <i>¿Cuál es la forma de medir el desempeño laboral del servidor administrativo.</i>	123

GRAFICOS:

GRAFICO N° 01: <i>servidores administrativos de acuerdo al género.....</i>	101
GRAFICO N° 02: <i>servidores administrativos de acuerdo al grupo etáreo.....</i>	103
GRAFICO N° 03: <i>servidores administrativos de acuerdo al puesto de trabajo</i>	104
GRAFICO N° 04: <i>servidores administrativos de acuerdo al nivel de instrucción.....</i>	106
GRAFICO N° 05: <i>población en estudio de acuerdo a la condición laboral y género.....</i>	107
GRAFICO N° 06: <i>¿Cumplen las tareas asignadas antes del tiempo estipulado?</i>	109
GRAFICO N° 07: <i>¿Hacen uso adecuado de los recursos para el desarrollo de sus tareas?.....</i>	110
GRAFICO N° 08: <i>¿Son competentes al afrontar situaciones y problemas infrecuentes?.....</i>	112
GRAFICO N° 09: <i>¿Aportan ideas y/o acciones que permitan mejorar el desempeño laboral?</i>	113
GRAFICO N°10: <i>¿Cumplen el perfil profesional para el área que desempeñan?.....</i>	115
GRAFICO N° 11: <i>¿Con que frecuencia aplican sus conocimientos en beneficio de los demás?.....</i>	116
GRAFICO N° 12: <i>¿Cumplen con las normas y requerimientos laborales de su institución?.....</i>	118
GRAFICO N° 13: <i>¿Logra cumplir la cantidad de metas y objetivos asignados?.....</i>	119
GRAFICO N° 14: <i>¿Existen quejas por el trabajo que realizan?.....</i>	121
GRAFICO N° 15: <i>¿Cómo determina la cantidad de tareas asignadas de sus servidores?.....</i>	122
GRAFICO N° 16: <i>¿Cuál es la forma de medir el desempeño laboral del servidor administrativo.....</i>	123

CAPÍTULO I

DISEÑO

METODOLÓGICO

CAPÍTULO I

DISEÑO METODOLOGICO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy el mundo atraviesa muchos acontecimientos buenos y malos y esto repercute en el manejo de la administración pública de nuestro país, un claro ejemplo es el Municipio de Pisac que como institución pública debe estar dedicada al servicio social, entendiéndose como tal a los servicios que prestan con referencia a la atención de los usuarios y tratar de satisfacer las múltiples necesidades más urgentes de la población, de este modo cumplir con las funciones que les son asignadas de manera adecuada.

La gestión pública de la municipalidad distrital de Pisac se ve reflejado en el nivel de desempeño laboral que sus subordinados poseen y que en la actualidad la escasa calificación de la mano de obra en el Perú estaría vinculada a la falta de un sistema de promoción e incentivos para la capacitación y formación laboral, así como al descalce entre la oferta de formación y las necesidades del mercado laboral, principalmente por la insuficiente información del mercado de trabajo, la baja calidad de la educación y formación profesional. No existen niveles de coordinación entre las entidades privadas y públicas involucradas en la orientación de la oferta educativa, de tal forma que ésta responda a la demanda laboral. Por otro lado, se ha dado un crecimiento acelerado del sistema educativo superior, tanto universitario como no universitario, que se traduce en la masificación de carreras de baja demanda y con problemas de calidad (*fuentes según ministerio de trabajo y promoción del empleo*).

Muchas instituciones públicas se quejan del rendimiento laboral de sus trabajadores, aluden que no se identifican con su centro de labores y

las actividades que realizan, cambian de personal por deficientes que perjudican la productividad y las finanzas de la institución.

Sin embargo el capital humano de una organización es vital para lograr las metas y objetivos ya que en toda organización se considera al capital humano como la herramienta primordial para el logro de sus metas y objetivos, por ende invertir en capital nos llevara al éxito ya que observamos en muchos casos de empresas en la actualidad que son exitosas gracias a que investigaron que el capital humano les traería muchas ventajas competitivas.

El presente tema de investigación pretende determinar el nivel de desempeño laboral del área administrativa con el objetivo de mejorar el desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac, el cual viene a ser un paso importante en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados en el periodo.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac, en el periodo 2013-2014?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de metas y objetivos del capital humano en la Municipalidad Distrital de Pisac?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVOS GENERAL

Determinar el nivel de desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac, en el periodo 2013-2014.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Medir el cumplimiento de las metas y objetivos del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac.

1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Dicho trabajo de investigación beneficiara directamente al personal administrativo que labora en la municipalidad distrital de Pisac, quienes tienen a su cargo actividades administrativas que realiza el municipio lo cual se ve reflejado en el cumplimiento de metas y objetivos a lo largo de su gestión.

El análisis del nivel de desempeño laboral del personal administrativo, deberá a partir del diagnóstico inicial involucrar a todos en resolver los problemas concretos y así acelerar el proceso de gestión de la municipalidad distrital de Pisac.

Es por tal motivo que tenemos la necesidad de desarrollar un método de evaluación eficaz que permita evaluar el nivel de desempeño laboral lo cual nos va permitir lograr una gestión de calidad y demostrar un alto nivel de desempeño laboral a la hora de presentar un servicio al público en general.

Y como consecuencia será una útil herramienta para futuras investigaciones.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

No existe por ser una investigación descriptiva

1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA

No existe por ser una investigación descriptiva

1.6 VARIABLE DE LA INVESTIGACION

1.6.1 UNIVARIABLE

➤ Desempeño laboral del capital humano

1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	REACTIVOS	INSTRUMENTO
Desempeño laboral del capital humano	"Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos"	Los objetivos de la organización se miden a través de la, eficiencia, eficacia	Eficiencia	Tiempo	¿Cumplen con las tareas antes del tiempo estipulado?	Lista de cotejos Entrevista
				recursos	¿Hacen uso racional de los recursos?	
				perfil	¿Cumplen el perfil profesional para el área que desempeñan?	
				conocimientos	¿Con que frecuencia aplican sus conocimientos en beneficio de los demás?	
				habilidades	¿Resuelve los problemas de las funciones que realiza, sin recurrir a los demás?	
			Eficacia	Cantidad de Resultados logrados	¿Logra cumplir la cantidad de metas y objetivos asignados?	Lista de cotejos Entrevista
				Cumplimiento de normas	¿Cumple con las normas laborales de su institución?	

1.8 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio es descriptivo por que busca especificar las características del desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac.

1.9 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es **no experimental** por que no se manipuló deliberadamente la variable en los que solo se observó los fenómenos en su ambiente natural para posteriormente se analizaran los datos obtenidos.

Es **transversal descriptivos** porque tienen por objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos.¹

1.10 FUENTES DE DATOS

Se consultó fuente de datos primarios y secundarios

a. FUENTES PRIMARIAS

Son los resultados de la aplicación de las encuestas a la unidad de estudio

b. FUENTES SECUNDARIAS

La investigación para el presente estudio está basada en fuentes bibliográficas y artículos especializados en el tema de desempeño laboral y capital humano.

1.11 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

1.11.1 DELIMITACION ESPACIAL

La presente investigación se desarrolló en la municipalidad distrital de Pisac, en la provincia de Calca, ubicada en la plaza de armas s/n.

¹ Sampieri Hernandez, Roberto, Metodología De La Investigación, quinta edición, MC Graw Hill, Año 2010, pag 152

1.11.2 DELIMITACION TEMPORAL

El desarrollo de la investigación se realizó en periodo de 11 meses en los 10 primeros meses se llevó a cabo la investigación, en el mes de octubre del 2014 se realizó las encuestas, lista de cotejos y entrevistas.

1.12 POBLACIÓN Y MUESTRA

a. **Población:** En la presente investigación la población que está comprendida por:

CUADRO N° 1 Número total de servidores en la municipalidad distrital de Pisac.

Modalidad de contrato	Número de servidores
Personal nombrado	7
Personal contratado	117
Total	124

Fuente: Elaboración propia, basada en información proporcionada por el área de personal de la municipalidad distrital de Pisac.

b. **Muestra:** Para el presente estudio se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia.

Método no probabilístico por conveniencia: la elección no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación y a las cuales tenemos acceso.

Consideración del muestreo

Razones por la cual se utilizó este tipo de muestra:

➤ El área de estudio es el total de servidores que realizan actividades administrativas las cuales son:

1. Órganos de dirección

❖ Gerencia municipal

2. Órganos de asesoramiento

- ❖ Asesoría jurídica
- ❖ Planificación y presupuesto
- ❖ Asesoría contable y financiera
- ❖ Supervisión y liquidación de obras

3. Órganos de apoyo

- ❖ Secretaria general y archivo central
- ❖ Relaciones públicas e imagen institucional
- ❖ Soporte técnico e informática
- ❖ Área administrativa (recursos humanos, logística, rentas, tesorería y contabilidad y finanzas)

4. Órganos de línea.

- Sub gerencia de infraestructura y desarrollo urbano
- Sub gerencia de desarrollo económico local
- Sub gerencia de desarrollo social local y servicios municipales

➤ El capital humano es considerado según la definición:

- Al personal que tiene por lo menos 1 año de experiencia,
- Está dotado de habilidades, destrezas y talentos
- Posee conocimientos, etc.

➤ El personal nombrados por tener experiencia laboral

➤ Por la accesibilidad al área administrativa de la municipalidad distrital de Pisac.

➤ Por la disponibilidad del personal que se encuentra en el municipio.

CUADRO N° 2 Número de servidores Administrativos a estudiar en la Municipalidad Distrital de Pisac.

RESUMEN	TOTAL	%
Personal Nombrado	5	6.6
Personal contratado	71	93.4
TOTAL:	76	100.0

Fuente: elaboración propia, basada en información proporcionada por el área de personal de la municipalidad distrital de Pisac.

1.13 MÉTODOS DE INVESTIGACION

- A. Analítico.-** este método se utilizó para el objeto de estudio separando cada una de sus partes del todo para estudiarlas en forma individual.

- B. Es inductivo:** se obtuvieron conclusiones generales a partir de las premisas particulares.

1.14 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1.14.1 TECNICAS

La entrevista.- con la finalidad de conocer opiniones sobre el nivel desempeño laboral del servidor de la municipalidad distrital de Pisac.

Observación directa.- Se obtuvo mediante la información a través de la verificación de los documentos, como son los manuales de organización y funciones, cumplimiento de los objetivos y metas trazados en el periodo.

Lista de cotejo.- es una herramienta utilizo para observar sistemáticamente un proceso a través de una lista de preguntas cerradas.

1.14.2 INSTRUMENTOS

Para este trabajo de investigación se diseñó los siguientes instrumentos:

- **Guía de entrevista.-** Es importante destacar que esta herramienta permite recolectar información que fue útil en el análisis de procesos para identificar información para la elaboración de planes de mejora y procesos de análisis de problemas.

- **Guía de observación.-** es un tratado que indica preceptos para dirigir cosas; una lista impresa de datos sobre una materia específica; o una persona que enseña a otra un determinado camino.

1.15 TÉCNICAS DE ANÁLISIS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

1.15.1 TECNICAS

Para el proceso del presente trabajo de investigación se utilizará las pruebas de estadística descriptiva e inferencial.

1.15.2 EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

El análisis de datos fue de manera continua, una vez recolectada la información y para su organización y análisis se aplicó los siguientes pasos: se procesará el texto utilizando el programa procesador de textos Word XP de la versión 2010, así mismo para procesar la base de los datos se utilizó la hoja de cálculo de Microsoft Excel 2007.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACIÓN

LATORRE NAVARRO M. FELISA (VALENCIA-ESPAÑA .2012), Presentaron la tesis para optar el título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad de Valencia España que tiene como Título **“LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL”**

El objetivo de la investigación fue de analizar cómo las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño tanto a nivel individual como a nivel organizacional.²

Los resultados obtenidos determinaran las siguientes conclusiones:

- ❖ La presente tesis pretende, a partir del modelo propuesto por Ostroff y Bowen (2000), analizar la relación entre las prácticas de recursos humanos llevadas a cabo en las organizaciones, y el desempeño de los trabajadores, a través de la mediación de las percepciones y expectativas de los empleados sobre su entorno laboral y de su satisfacción laboral.
- ❖ Además, plantea estudiar dichas relaciones tanto a nivel individual como colectivo (en el conjunto de la organización).
- ❖ Para ello, se ha utilizado una amplia muestra de trabajadores y organizaciones de siete países, y se ha tomado en consideración tanto información procedente de los propios empleados como de los responsables de recursos humanos de las empresas participantes en el estudio.

² M. Felisa Latorre Navarro (2012). Tesis: *La Gestión De Los Recursos Humanos Y El Desempeño Laboral* (Valencia-España)

En esta investigación se puede observar las percepciones, expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño por lo tanto se debe considerar a las percepciones, expectativas y la satisfacción laboral para el incremento del nivel de desempeño.

FERNANDO J. ROMERO. Y URDANETA ERIKA. (VENEZUELA 2009)
Presentaron la tesis para optar el título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad de Venezuela que tiene como título **DESEMPEÑO LABORAL Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS.**

El objetivo de la investigación fue determinar la asociación entre el desempeño laboral y la Calidad del servicio del personal administrativo en las universidades privadas del Municipio Maracaibo del Estado-Zulia.³

Los resultados obtenidos determinaran las siguientes conclusiones:

- ❖ Se trabajó con censo poblacional no probabilística a juicio del investigador, se empleó un cuestionario de alternativas fijas de respuesta, los cuales se sometieron a validación de expertos y la confiabilidad se determinó a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, dando como resultado un alto porcentaje de 0.708 en la variable desempeño laboral la cual resultó ser confiable.
- ❖ En cuanto a la calidad prestada a los estudiantes por parte de los coordinadores con una confiabilidad de 0.937 el cual implica que ambas variables tienen un nivel de confiabilidad alto.
- ❖ Se presenta un ambiente de trabajo en equipo y el supervisor es quien controla realmente todas las actividades delegando; poseen autonomía a la hora de tomar decisiones, asume

³ Fernando Romero J. Y Urdaneta Erika. (2009). Tesis: *Desempeño Laboral Y Calidad De Servicio Del Personal Administrativo En Las Universidades Privadas.*(Venezuela)

responsabilidades y es capaz de tomar decisiones frente a situaciones críticas.

- ❖ Los factores que caracterizan el desempeño laboral de los del personal administrativo: conocimiento, habilidades, personalidad, compromiso, expectativas.
- ❖ Por otra parte la calidad del servicio prestada refleja indicadores importantes que se deben mejorar para el logro de los resultados, la estabilidad y los beneficios sociales, así realizar planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades detectadas previa evaluación, con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones de trabajo, entre otras.

En esta investigación se puede apreciar que asociación entre el desempeño laboral y la calidad del servicio del personal administrativo en las universidades privadas del estado de Zulia es significativa por lo tanto se debe considerar dicha asociación para mejorar el cumplimiento de funciones de trabajo.

COBALI DE LA CRUZ SULCA HILDA (AYACUCHO – 2009),
Presentaron la tesis para optar el título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Huamanga que tiene como Título **“LA NUEVA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE HUAMANGA”**

El objetivo de la investigación fue Analizar que las acciones de motivación y programas de incentivos influyen de manera positiva en los desempeños laborales en la nueva gestión del potencial humano en las instituciones financieras de Huamanga.

Los resultados obtenidos determinaran las siguientes conclusiones:

- ❖ Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal.
- ❖ Asimismo, es posible afirmar que, el dominio de destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen una importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos, de reconocimientos, todas estas, características de la nueva gestión de personas, con la cual se refuerza la validez de la hipótesis principal.⁴

En esta investigación se puede apreciar que el desempeño laboral en las instituciones financieras de huamanga son influidos por acciones motivacionales y los diferentes programas de incentivos por lo tanto se debe considerar a la motivación y a los programas de incentivos poner mayor énfasis en el desarrollo del personal para así mejorar el nivel de desempeño.

QUINTANILLA ARCE KENY ALAIN (Ayacucho-2012), Presentaron la tesis para optar el título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Huamanga que tiene como Título

⁴ Cobali de la cruz Sulca Hilda (2009). tesis : *la nueva gestión del potencial humano* y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga- Ayacucho

“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑOS LABORALES EN LAS MUNICIPALIDADES DE AYACUCHO”

El objetivo de la investigación fue determinar la influencia de un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.⁵

Los resultados obtenidos determinaran 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.
- ❖ 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.

En esta investigación se puede apreciar un sistema de gestión estratégica por competencias influye en los desempeños laborales en las municipalidades por lo tanto es necesario adaptar un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional.

GONZALES PEZUA, GLADYS Y HERRERA CCOLQUE, KATIA. (CUSCO – 2006), Presentaron la tesis para optar el título Profesional de

⁵ Quintanilla Arce Keny Alain (2012). Tesis: Gestión por competencias y desempeños laborales en las Municipalidades de Ayacucho

Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco que tiene como **TITULO “LA MOTIVACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA EL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A. ZONAL – CUSCO”**.

El objetivo de la investigación fue analizar la motivación como estrategia para el desempeño y satisfacción del personal de telefónica del Perú en la ciudad del Cusco.

De los resultados obtenidos determinaran las siguientes conclusiones:

- ✓ Los niveles actuales de motivación son deficientes, que origina insatisfacción de la población laboral reflejada en la incidencia negativa del desempeño de los trabajadores, como consecuencia de la falta de implementación de mecanismos motivacionales adecuados.
- ✓ Se advierte constante amenaza de despido, en vista que su política de la empresa es tomar muy en cuenta la productividad del trabajador sin importarle si éste se halla motivado o no, notándose poca identificación e insatisfacción por parte del personal el cual incide en el servicio que brindan al usuario, existe poco interés por los funcionarios por utilizar mecanismos motivacionales adecuados, los trabajadores no reciben capacitación.
- ✓ El mayor porcentaje del personal que labora es profesional, éstos no se ubican en el área correspondiente para el desempeño óptimo, produciendo insatisfacción en el trabajador.⁶

En esta investigación se puede apreciar que la motivación es uno de los factores relevantes que inciden en el desempeño laboral

⁶ Gonzales Pezua, Gladys Y Herrera Ccolque, Katia (2006), Tesis: *La motivación como estrategia para el desempeño y satisfacción del personal de telefónica del Perú S.A. Zonal – Cusco*

de los trabajadores por lo tanto se debe considerar a la motivación para el incremento de la productividad.

CHOQUE ALVIS KATERINE, CHUQUITAPA CONZA KATHERINE. (CUSCO -2012), Presentaron la tesis para optar el título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad de San Antonio abad del Cusco que tiene como Título **“EL CAPITAL HUMANO Y SU RENDIMIENTO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANDAHUAYLILLAS”**.

El objetivo de la investigación fue Analizar los factores del Capital Humano que influyen en el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Distrital de Andahuaylillas

De los resultados obtenidos determinaran las siguientes conclusiones:

- ❖ Al analizar los factores del Capital Humano estos influyen directamente en su Rendimiento Laboral en la Municipalidad Distrital de Andahuaylillas, como es el caso de que los factores intrínsecos influyen en un 28% y los factores extrínsecos en un 72%, así mismo las metas y objetivos no se cumplen por lo tanto se da como valedera las hipótesis planteadas.
- ❖ Al determinar y analizar los factores intrínsecos del Capital Humano en la Municipalidad de Andahuaylillas influyen en el rendimiento laboral dentro de las diferentes competencias siendo de la siguiente manera:
 - El 8.3% logra con precisión, esmero y pulcritud los resultados del trabajo planeado.
 - El 2.8% realiza la cantidad de trabajo planteado en el tiempo estipulado, El 8.3% cuenta con el dominio técnico, el 2.8% es proactivo.
 - El 2.8% cuenta con el liderazgo.
 - El 5.5% demuestra cooperación,
 - El 30.6% tiene compromiso con la institución,

- El 11.1% tienen la capacidad de adaptarse en extremo flexible en la actuación ante el cambio,
- El 13.9% cumple con la disciplina laboral
- Y el 13.9% se encuentra motivado con las remuneraciones dadas por la institución en estudio.
- ❖ Se ha determinado que los factores Extrínsecos del Capital Humano influyen en el rendimiento laboral de la Municipalidad Distrital de Andahuaylillas de la siguiente manera: el 38.9% no logra en demostrar la calidad en el trabajo, el 41.7% no cumplen con la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado, el 41.7% no cuenta con el dominio técnico, el 33.4% demuestran incapacidad y no son proactivos, el 47.2% no cuentan con el liderazgo, el 44.4% no cooperan con las personas en su entorno, el 52.8% no se sienten comprometidos con la institución y los directivos, el 38.9% demuestran incapacidad para adaptarse a la competencia de la flexibilidad, el 11.1% no cumple con la disciplina laboral y el 38.9% no cumplen con las expectativas remunerativas dadas por la institución; en consecuencia el rendimiento laboral de la Municipalidad distrital de Andahuaylillas es Bajo.
- ❖ Se demuestra que las metas y objetivos del Capital Humano de la Municipalidad Distrital de Andahuaylillas no cumplen con sus funciones laborales como capacidades y aptitudes del capital humano, ya que los cargos que ocupan en un 33% son de asistentes diversos y los trabajadores que son profesionales no ocupan los cargos de acuerdo al MOF y al ROF de esta institución, porque el 27.8% en su mayoría son técnicos, en enfermería, electricistas, docentes los cuales no cumplen con el capital humano que debe tener un municipio para un óptimo desarrollo.

En esta investigación se puede apreciar que los factores del capital humano influyen directamente en el rendimiento laboral por lo tanto se debe poner mayor énfasis en los factores intrínsecos lo que incrementa el nivel de rendimiento del trabajador en la Municipalidad Distrital de Andahuayllillas.

2.2 MARCO LEGAL

2.2.1 LEY DE MUNICIPALIDADES

Ley N° 27972.- Ley Orgánica de Municipalidades. Promulgada el 27 de Mayo del año 2003 en el Diario Oficial el Peruano cuando era Presidente el Economista Alejandro Celestino Toledo Manrique.

2.2.2 LEY DE BASES DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO D. L. N° 276

CONCEPTO:

Carrera Administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.⁷

OBJETIVOS:

Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público.

Quienes no están comprendidos en la Carrera Administrativa:

Los servidores públicos contratados ni los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza. También no comprenden los miembros de las fuerzas armadas y fuerzas policiales, etc.

⁷ Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento aprobado con el Decreto Supremo N° 005-90-PCM.

Principios de la Carrera Administrativa

La Carrera Administrativa es permanente y se rige por los principios de:

1. Igualdad de oportunidades
2. Estabilidad
3. Garantía del nivel adquirido; y
4. Retribución justa y equitativa, regulada por un sistema único homologado

Principios del Sistema Único de Remuneraciones

El Sistema Único de Remuneraciones se rige por los principios de:

- a) Universalidad;
- b) Base técnica;
- c) Relación directa con la Carrera Administrativa; y
- d) Adecuada compensación económica.

La Carrera Pública y el Sistema Único de Remuneraciones son una sola institución: unicidad institucional

Para los efectos de la Carrera Administrativa y el Sistema Único de Remuneraciones, la Administración Pública constituye una sola Institución. Los servidores trasladados de una entidad a otra conservarán el nivel de carrera alcanzado.

Incompatibilidad: excepción, la función educativa

Ningún servidor público puede desempeñar más de un empleo o cargo público remunerado, inclusive en las Empresas de propiedad directa o indirecta del Estado o de Economía Mixta. Es incompatible asimismo la percepción simultánea de remuneraciones y pensión por servicios prestados al Estado. La única excepción a ambos principios está constituida por la función educativa en la cual es compatible la percepción de pensión y remuneración excepcional.

Grupos y Niveles:

Clasificación General: Los grupos ocupacionales de la Carrera Administrativa son Profesional, Técnico y Auxiliar:

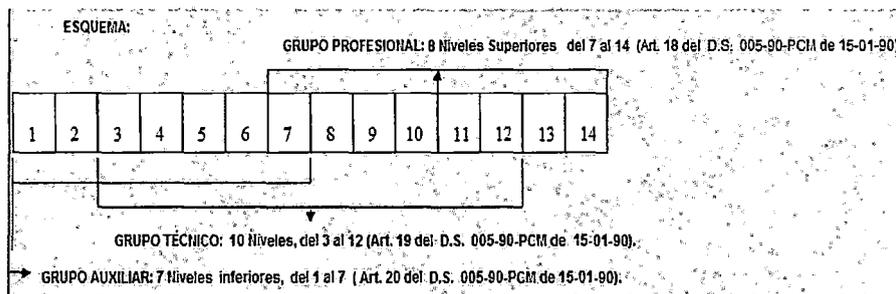
- a. El Grupo Profesional está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria;
- b. El Grupo Técnico está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida;
- c. El Grupo Auxiliar está constituido por servidores que tienen instrucción secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo.
- d. La sola tenencia de título, diploma, capacitación o experiencia no implica pertenencia al Grupo Profesional o Técnico, sino se ha postulado expresamente para ingresar en él.

Niveles por Grupo:

La Carrera comprende catorce (14) niveles; al Grupo Profesional le corresponde los ocho (8) niveles superiores; al Grupo Técnico diez (10) niveles comprendidos entre el tercero y el decimosegundo; al Grupo Auxiliar los siete (7) niveles inferiores.

Carrera Administrativa: niveles de la carrera

Esquema:



Factores en progresión sucesiva:

- a) Estudios de formación general y de capacitación específica o experiencia reconocida.
- b) Méritos individuales, adecuadamente evaluados; y
- c) Tiempo de permanencia en el nivel.

Ingreso

Requisitos Legales y Prácticos:

- a) Ser ciudadano peruano en ejercicio;
- b) Acreditar buena conducta y salud comprobada;
- c) Reunir los atributos propios del respectivo grupo ocupacional;
- d) Presentarse y ser aprobado en el concurso de admisión; y
- e) Los demás que señale la Ley.

Acceso por Escalón Inicial:

El ingreso a la Carrera Administrativa será por el nivel inicial de cada grupo ocupacional. Las vacantes se establecen en el presupuesto de cada entidad.

Ascenso de la carrera:

Promoción previo concurso de méritos:

El ascenso del servidor en la Carrera Administrativa se produce mediante promoción a nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo concurso de méritos.

Planificación de las necesidades de personal:

Las entidades públicas planificarán sus necesidades de personal en función del servicio y sus posibilidades presupuestables.

Competencia por ascensos:

Anualmente, cada entidad podrá realizar hasta dos concursos para ascenso, siempre que existan las respectivas plazas vacantes.

Capacitación: programas de capacitación para mejorar servicios:

Es deber de cada entidad establecer programas de capacitación para cada nivel de carrera y de acuerdo con las especialidades, como medio de mejorar el servicio público e impulsar el ascenso del servidor.

Evaluación periódica de méritos individuales:

Periódicamente a través de métodos técnicos, deberán evaluarse los méritos individuales y el desempeño en el cargo, como factores determinantes de las calificaciones para el concurso.

Consentimiento expreso para descenso:

El cambio de grupo ocupacional, previo el cumplimiento de los requisitos correspondientes, no pueden producirse a un nivel inferior al alcanzado, salvo consentimiento expreso del servidor.

Derechos De Los Servidores Públicos

Son derechos de los servidores públicos de carrera:

- a. Hacer carrera pública en base al mérito, sin discriminación política, religiosa, económica, de raza o de sexo, ni de ninguna otra índole;
- b. Gozar de estabilidad. Ningún servidor puede ser cesado ni destituido sino por causa prevista en la Ley de acuerdo al procedimiento establecido;
- c. Percibir la remuneración que corresponde a su nivel, incluyendo las bonificaciones y beneficios que procedan conforme a ley;

- d. Gozar anualmente de treinta días de vacaciones remuneradas salvo acumulación convencional hasta de 2 períodos;
- e. Hacer uso de permiso o licencias por causas justificadas o motivos personales, en la forma que determine el Reglamento;
- f. Obtener préstamos administrativos de acuerdo a las normas pertinentes;
- g. Reincorporarse a la carrera pública al término del desempeño de cargos electivos en los casos que la ley indique;
- h. Ejercer docencia universitaria, sin ausentarse del servicio más de seis horas semanales;
- i. Recibir menciones, distinciones y condecoraciones de acuerdo a los méritos personales. La Orden del Servicio Civil del Estado constituye la máxima distinción;
- j. Reclamar ante las instancias y organismos correspondientes de las decisiones que afecten sus derechos;
- k. Acumular a su tiempo de servicios hasta cuatro años de estudios universitarios a los profesionales con título reconocido por la Ley Universitaria, después de quince años de servicios efectivos siempre que no sean simultáneos;
- l. No ser trasladado a entidad distinta sin su consentimiento;
- m. Constituir sindicatos con arreglo a ley.
- n. Hacer uso de la huelga en la forma que la ley determine;
- o. Gozar, al término de la carrera, de pensión dentro del régimen que le corresponde;
- p. Los demás que señalen las leyes o el reglamento.

Régimen disciplinario

Responsabilidad civil, penal y administrativa:

Los servidores Públicos son responsables civil, penal y administrativamente por el cumplimiento de las normas legales y administrativas en el ejercicio del servicio público sin perjuicio de las sanciones de carácter disciplinario por las faltas que cometan.

Sanciones por Faltas Disciplinarias

Las sanciones por falta disciplinarias pueden ser:

- a) Amonestación verbal o escrita;
- b) Suspensión sin goce de remuneraciones hasta por treinta días;
- c) Cese temporal sin goce de remuneraciones hasta por doce meses; y
- d) Destitución.

Grados de Sanción:

Los grados de sanción corresponden a la magnitud de las faltas según su menor o mayor gravedad; sin embargo, su aplicación no será necesariamente correlativa ni automática, debiendo contemplarse en cada caso, no sólo la naturaleza de la infracción sino también los antecedentes del servidor, constituyendo la reincidencia serio agravante.

Los descuentos por tardanza e inasistencia no tienen naturaleza disciplinaria, por lo que no eximen de la aplicación de la debida sanción. Una falta será tanto más grave cuanto más elevado sea el nivel del servidor que la ha cometido.

Término de la carrera:

Causales extintivas:

La Carrera Administrativa termina por:

- a) Fallecimiento;
- b) Renuncia;
- c) Cese definitivo; y
- d) Destitución.

Causas Justificadas Para Cese:

Separación Definitiva

Son causas justificadas para cese definitivo de un servidor:

- a) Limite de setenta años de edad;
- b) Pérdida de nacionalidad;
- c) Incapacidad permanente física o mental; y
- d) Ineficiencia o ineptitud comprobada para el desempeño del cargo.

Sistema único de remuneraciones

Bases del sistema

- Decreto Legislativo No 8847 de 24-09-96 ("El Peruano", de 25-09-96): Dispone que las Escalas Remunerativas y Reajustes de Remuneraciones, Bonificaciones, Beneficios y Pensiones del Sector Público se aprueben en montos de dinero.
- Decreto de Urgencia No 073-97 de 31-07-97 ("El Peruano", 03-08-97): A partir del 01-08-97, los trabajadores de la Administración Pública percibirán una Bonificación Especial de 16%.

Conformantes de la remuneración:

La remuneración de los funcionarios y servidores públicos estará constituida por el haber básico, las bonificaciones y los beneficios.

Fijación del haber básico:

El haber básico se fija, para los funcionarios, de acuerdo a cada cargo y para los servidores, de acuerdo a cada nivel de Carrera. En uno y otro caso el haber básico es el mismo para cada cargo y para cada nivel, según corresponda.

Bonificaciones:

Las bonificaciones son: la personal, que corresponde a la antigüedad en el servicio computadas por quinquenios; la familiar, que corresponde a las cargas familiares; y la diferencial, que no podrá ser superior al

porcentaje que con carácter único y uniforme para todo el Sector Público se regulará anualmente.

Bonificación Familiar:

La bonificación familiar es fijada anualmente por Decreto Supremo, con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros; en relación con las cargas familiares. La bonificación corresponde a la madre, si ella y el padre prestan servicios al Estado.

Bonificación Diferencial

La bonificación diferencial tiene por objeto:

- a) Compensar a un servidor de carrera por el desempeño de un cargo que implique responsabilidad directa; y
- b) Compensar condiciones de trabajo excepcionales respecto del servicio común.

NO SE APLICA A FUNCIONARIOS:

Esta bonificación no es aplicable a funcionarios.

BENEFICIOS

Son beneficios de los funcionarios y servidores públicos:

- a. Asignación por cumplir 25 ó 30 años de servicios. Se otorga por un monto equivalente a dos remuneraciones mensuales totales, al cumplir 25 años de servicios, y tres remuneraciones mensuales al cumplir 30 años de servicios. Se otorga por única vez en cada caso.
- b) Aguinaldos:
- c) Aguinaldos: Se otorgan en Fiestas Patrias y Navidad por el monto que se fije por Decreto Supremo cada año.
- d) Compensación por Tiempo de Servicios: Se otorga al personal nombrado al momento del cese por el importe del 50% de su remuneración principal para los servidores con menos de 20 años de servicio o de una remuneración principal para los servidores con 20 o más años de servicios por cada año

completo o fracción mayor de 6 meses y hasta por un máximo de 30 años de servicios

Pago proporcional por jornada extraordinaria:

Los trabajos que realice un servidor público en exceso sobre su jornada ordinaria de trabajo serán remunerados en forma proporcional a su haber básico.

2.2.3 DECRETO LEGISLATIVO 1057

DECRETO LEGISLATIVO QUE REGULA EL RÉGIMEN ESPECIAL DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA POR CUANTO

El Congreso de la República mediante Ley N° 29157 ha delegado en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar, por un plazo de ciento ochenta (180) días calendario, sobre diversas materias relacionadas con la implementación del Acuerdo de Promoción Comercial Perú – Estados Unidos y su Protocolo de Enmienda, y el apoyo a la competitividad económica para su aprovechamiento; entre las que se encuentran las destinadas al fortalecimiento institucional y a la modernización del Estado.

De conformidad con lo establecido en el artículo 104° de la Constitución Política del Perú;

Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros; y Con cargo a dar cuenta al Congreso de la República; Ha dado el Decreto Legislativo siguiente;

DECRETO LEGISLATIVO QUE REGULA EL RÉGIMEN ESPECIAL DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS

Artículo 1º.- Finalidad

La presente norma regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, y tiene por objeto garantizar los principios de méritos y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo de la administración pública.

Artículo 2º.- Ámbito de aplicación

El régimen especial de contratación administrativa de servicios es aplicable a toda entidad pública sujeta al Decreto Legislativo N° 276. Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, y a otras normas que regulan carreras administrativas especiales; asimismo, a las entidades públicas sujetas al régimen laboral de la actividad privada, con excepción de las empresas del Estado.

Artículo 3º.- Definición del contrato administrativo de servicios

El Contrato Administrativo de Servicios constituye una modalidad especial de contratación laboral, privativa del Estado. Se regula por la presente norma, no se encuentra sujeto a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, el régimen laboral de la actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales. El Régimen Laboral Especial del Decreto Legislativo 1057 tiene carácter transitorio.

[Texto según modificatoria efectuada por el Artículo 2º de la Ley 29849, publicada el 06 de Abril del 2012 en el diario oficial El Peruano. El texto original establecía lo siguiente:

“El contrato administrativo de servicios constituye una modalidad especial propia del derecho administrativo y privativa del Estado. Se regula por la presente norma, no se encuentra sujeto a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, al régimen laboral de la actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales. La presente norma no se aplica a los contratos de prestación de servicios de consultoría o de asesoría, siempre que se desarrollen de forma autónoma, fuera de los locales o centros de trabajo de la entidad.”]

Artículo 4°.- Requisitos para su celebración

Son requisitos para la celebración del contrato administrativo de servicios:

- 4.1. Requerimiento realizado por la dependencia usuaria.
- 4.2. Existencia de disponibilidad presupuestaria, determinada por la oficina de presupuesto de la entidad o quien haga sus veces.

Artículo 5°.- Duración

El contrato administrativo de servicios se celebra a plazo determinado y es renovable.

Artículo 6°.- Contenido

El Contrato Administrativo de Servicios otorga al trabajador los siguientes derechos:

- a) Percibir una remuneración no menor a la remuneración mínima legalmente establecida.
- b) Jornada máxima de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales.
Cuando labore en una entidad en la que existe una jornada de trabajo

reducida establecida para los trabajadores sujetos a los regímenes laborales generales, le será aplicable tal jornada especial.

c) Descanso semanal obligatorio de veinticuatro (24) horas consecutivas como mínimo.

d) Un tiempo de refrigerio, que no forma parte de la jornada de trabajo.

e) Aguinaldo por Fiestas Patrias y Navidad, conforme a los montos establecidos en las leyes anuales de presupuesto del sector público.

f) Vacaciones remuneradas de treinta (30) días naturales.

g) Licencias con goce de haber por maternidad, paternidad, y otras licencias a las que tienen derecho los trabajadores de los regímenes laborales generales.

h) Gozar de los derechos a que hace referencia la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

i) A la libertad sindical, ejercitada conforme a lo establecido en el Texto Único Ordenado de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo, aprobado por Decreto Supremo 010-2003-TR, y normas reglamentarias.

j) A afiliarse a un régimen de pensiones, pudiendo elegir entre el Sistema Nacional de Pensiones o el Sistema Privado de Pensiones, y cuando corresponda, afiliarse al Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo.

[Texto según modificatoria efectuada por el Artículo 2º de la Ley 29849, publicada el 06 de Abril del 2012 en el diario oficial El Peruano. El texto original establecía lo siguiente:

“El contrato administrativo de servicios comprende únicamente lo siguiente:

6.1. Un máximo de cuarenta y ocho (48) horas de prestación de

servicios a la semana.

6.2. Descanso de veinticuatro (24) horas continuas por semana.

6.3. Descanso de quince (15) días calendario continuos por año cumplido.

6.4. Afiliación al régimen contributivo que administra ESSALUD.

A estos efectos, la contribución tiene como base máxima el equivalente al 30% de la UIT vigente en el ejercicio por cada asegurado.

6.5. La afiliación a un régimen de pensiones es opcional para quienes ya vienen prestando servicios a favor del Estado y son contratados bajo el presente régimen; y obligatoria para las personas que sean contratadas bajo este régimen a partir de su entrada en vigencia. A estos efectos, la persona debe elegir entre el Sistema Nacional de Pensiones o el Sistema Privado de Pensiones.“]

Artículo 7°.- Responsabilidad administrativa y civil

Los funcionarios o servidores públicos que efectúen contratación de personas que presten servicios no autónomos fuera de las reglas del presente régimen, incurrir en falta administrativa y, en consecuencia, son responsables civiles por los daños y perjuicios que le originen al Estado.

Artículo 8°.- Concurso público

El acceso al régimen de Contratación Administrativa de Servicios se realiza obligatoriamente mediante concurso público.

La convocatoria se realiza a través del portal institucional de la entidad convocante, en el Servicio Nacional de Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y en el Portal del Estado Peruano, sin perjuicio de utilizarse, a criterio de la entidad convocante, otros medios de información.

[Artículo incorporado por el Artículo 3° de la Ley 29849, publicada el 06 de Abril del 2012 en el diario oficial El Peruano]

Artículo 9°.- Obligaciones y responsabilidades administrativas

Son aplicables al trabajador sujeto al Régimen Laboral Especial del Decreto Legislativo 1057, en lo que resulte pertinente, la Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público, la Ley 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública y las demás normas de carácter general que regulen el servicio civil, los topes de ingresos mensuales, la responsabilidad administrativa funcional y/o las disposiciones que establezcan los principios, deberes, obligaciones, incompatibilidades, prohibiciones, infracciones y sanciones aplicables al servicio, función o cargo para el que fue contratado; quedando sujeto a las estipulaciones del contrato y a las normas Internas de la entidad empleadora.

El procedimiento disciplinario aplicable a los trabajadores del presente régimen se establece mediante norma reglamentaria.

[Artículo incorporado por el Artículo 3° de la Ley 29849, publicada el 06 de Abril del 2012 en el diario oficial El Peruano]

Artículo 10°.- Extinción del contrato

El Contrato Administrativo de Servicios se extingue por:

a) Fallecimiento

b) Extinción de la entidad contratante.

c) Renuncia. En este caso, el trabajador debe comunicar por escrito su decisión a la entidad contratante con una anticipación de 30 días naturales previos al cese. Este plazo puede ser exonerado por la autoridad competente de la entidad, por propia iniciativa o a pedido del contratado. En este último caso, el pedido de exoneración se entenderá

aceptado si no es rechazado por escrito dentro del tercer día natural de presentado.

d) Mutuo disenso.

e) Invalidez absoluta permanente sobreviniente.

f) Resolución arbitraria o injustificada.

g) Inhabilitación administrativa, judicial o política por más de tres meses.

h) Vencimiento del plazo del contrato.

La resolución arbitraria o injustificada del Contrato Administrativo de Servicios genera el derecho al pago de una indemnización equivalente a las remuneraciones mensuales dejadas de percibir hasta el cumplimiento del plazo contractual, con un máximo de tres (3). El período de prueba es de tres (3) meses.

[Artículo incorporado por el Artículo 3° de la Ley 29849, publicada el 06 de Abril del 2012 en el diario oficial El Peruano]

Artículo 11°.- Boletas de pago

Las entidades están en la obligación de emitir boletas de pago a los trabajadores bajo el régimen establecido en la presente norma.

[Artículo incorporado por el Artículo 3° de la Ley 29849, publicada el 06 de Abril del 2012 en el diario oficial El Peruano]

Artículo 12°.- Régimen tributario

Para efectos del Impuesto a la Renta, las remuneraciones derivadas de los servicios prestados bajo el régimen de la presente Ley son calificadas como rentas de cuarta categoría.

[Artículo incorporado por el Artículo 3° de la Ley 29849, publicada el 06 de Abril del 2012 en el diario oficial El Peruano]

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

PRIMERA.- Las referencias normativas a la contratación de servicios no personales se entienden realizadas a la contratación administrativa de servicios.

SEGUNDA.- Las prohibiciones de contratación de servicios no personales reguladas en las normas de presupuesto son aplicables a la contratación administrativa de servicios a que se refiere la presente norma.

TERCERA.- Queda prohibido a las entidades del Sector Público cubrir cargos de naturaleza permanente a través de empresas de servicios especiales o de servicios temporales o de cooperativas de trabajadores. Sólo se autoriza la contratación de personal a través de empresas o cooperativas intermediarias de mano de obra cuando se trate de labores complementarias, expresamente calificadas como tales, o para cubrir la ausencia temporal de un servidor permanente, sin que tal cobertura pueda sobrepasar de tres meses.

CUARTA.- Las entidades comprendidas en la presente norma quedan prohibidas en lo sucesivo de suscribir o prorrogar contratos de servicios no personales o de cualquier modalidad contractual para la prestación de servicios no autónomos. Las partes están facultadas para sustituirlos antes de su vencimiento, por contratos celebrados con arreglo a la presente norma.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS TRANSITORIAS

PRIMERA.- Las entidades a que se refiere la presente norma que tengan celebrados contratos sujetos a sus alcances deberán proceder a

los registros pertinentes en ESSALUD, en un plazo no mayor de 30 días calendario contados a partir de su entrada en vigencia.

SEGUNDA.- El periodo de carencia regulado en el artículo 10° de la Ley N° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud, no es exigible a los contratos administrativos de servicios vigentes a la entrada en vigencia de la presente norma.

TERCERA.- En caso una persona, una vez afiliado en un sistema pensionario, voluntariamente acepte efectuar aportes por un periodo de servicios anterior a la presente norma, el mismo se efectuará sin intereses, moras ni recargo alguno, en un plazo en meses igual al doble del número de cotizaciones que efectúe. Los aportes serán registrados por la Oficina de Normalización Previsional (ONP) o por la Administradora de Fondos de Pensiones elegida por aquél, como efectuados en el mes en que se abonan.

CUARTA.- El presente Decreto Legislativo entra en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial “El Peruano”, salvo por el numeral 6.4 del artículo 6° de la presente norma hasta que se apruebe el financiamiento correspondiente. En ningún caso reconoce o genera derechos con carácter retroactivo.

QUINTA.- Mediante decreto supremo refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros, se aprobará el Reglamento del presente Decreto Legislativo, dentro de un plazo de sesenta (60) días calendario de su publicación.

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla, dando cuenta al Congreso de la República.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a veintisiete días del mes de junio del año dos mil ocho.

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración de recursos humanos es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la empresa que es un poco suya, hallará la satisfacción de sus metas personales.

PIGOSR Y MYERS: La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos.⁸

M.J. JICIUS.: Es el campo de la dirección que se de planear, organizar y controla las diversas actividades operativas que consisten en obtener, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses a los cuales el organismo está establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posibles y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos al más alto grado.

DALE YODER: Es la designación de un extenso campo de relaciones entre hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo en la industria moderna.

⁸ Wikipedia. Pigosr y Myers: http://es.wikipedia.org/wiki/administraci3n_de_personal. Recuperado (07/09/2014)

VICTOR MELITON RODRIGUEZ: Es a su vez un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación, y armonización de los servidores de una organización, Su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otra.

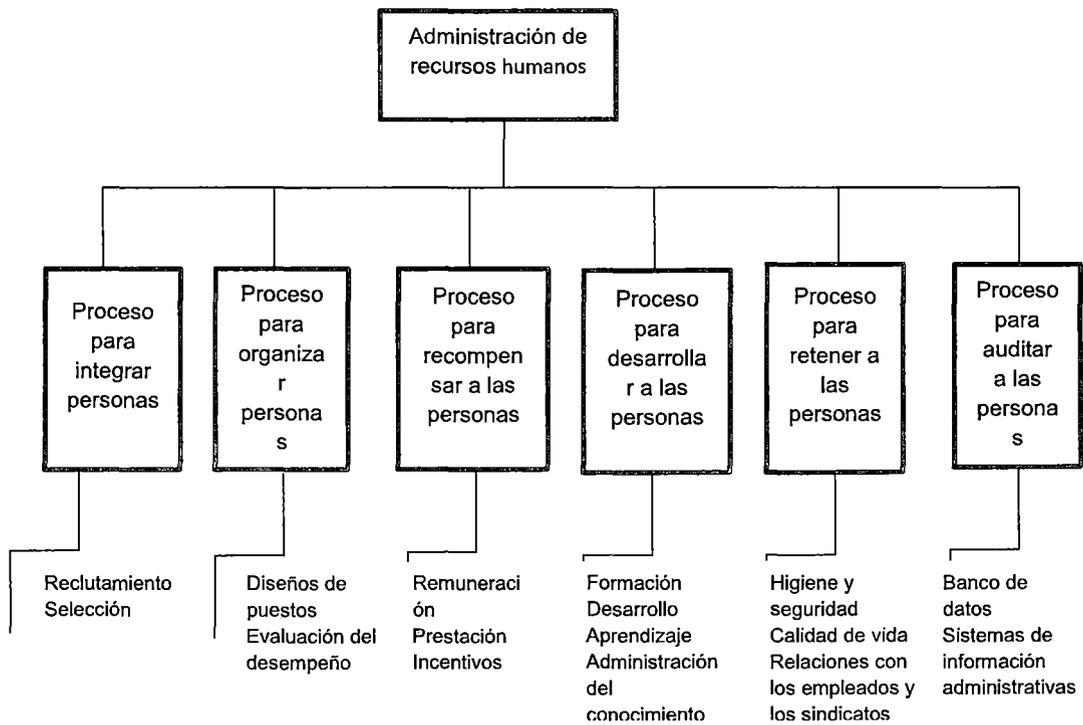
2.3.1.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de la administración de recursos humanos son múltiples, esta debe entre otras cosas contribuir a la eficacia de la organización.⁹

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
4. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar e impulsar el cambio
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
8. Contribuir la mejor empresa y el mejor equipo.

⁹ Chiavenato Idalberto (2009). *Gestión Del Talento Humano*, 3era Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Pág. 11

2.3.1.2 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE POTENCIAL HUMANO
GRAFICO Nº 1.7 LOS SEIS PROCESOS DE LA ADMINISTRACION DEL POTENCIAL HUMANO



Fuente: Chiavenato Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. 3era edición. Editorial Mc Grall Hill. Pág.15

La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos.¹⁰

1. Proceso para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa.
2. Proceso para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño.

¹⁰ Chiavenato Idalberto (2009). *Gestión Del Talento Humano*, 3era Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Pág. 15

3. Proceso para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas.
4. Proceso para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
5. Proceso para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
6. Proceso para auditar a las personas. son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados.

2.3.2 TEORIA DEL CAPITAL HUMANO

La Teoría del Capital Humano, concepción nueva del insumo trabajo, ha sido desarrollada principalmente por Gary Stanley Becker en el libro Capital Human publicado en 1964. En esencia, la idea básica es considerar a la educación y la formación como inversiones que realizan individuos racionales, con el fin de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos. La Teoría del Capital Humano, haciendo uso de micro fundamentos, considera que el agente económico (individuo) en el momento que toma la decisión de invertir o no en su educación (seguir estudiando o no) arbitra, entre los beneficios que obtendrá en el futuro si sigue formándose y los costos de la inversión (por ejemplo, el costo de oportunidad -salario que deja de percibir por estar estudiando- y los costos directos -gastos de estudios). Seguirá estudiando si el valor actualizado neto de los costos y de las ventajas es positivo. En efecto, como se puede apreciar la Teoría del Capital Humano considera que el agente económico tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo. Por otra parte, esta teoría permite distinguir entre formación general y formación

específica. La primera es adquirida en el sistema educativo como alumno y tiene por objeto incrementar la productividad del o los individuos. Esos individuos, por último, incrementarán la productividad media y marginal en la economía. El financiamiento de esa formación lo realizan los individuos, las empresas no tienen incentivos algunos para financiar ese gasto dado que ese capital humano no tiene colateral, o dicho de otra manera, los empresarios no tienen la certidumbre de que si lleva a cabo ese gasto de formación después los trabajadores utilizarán todos sus conocimientos adquiridos al servicio de la empresa o abandonarán la empresa para hacer valer sus conocimientos en otra(s) empresa(s) dispuestas a remunerarlos con mejores salarios. Dado este problema de información asimétrica, la compra de educación en ese nivel de formación debería ser financiada por el individuo o por algún organismo público. Ahora bien, en cuanto a si la formación específica tiene sentido en el caso de una relación de trabajo durable entre el trabajador y el empresario, se presentan dos posibilidades: el empresario financia la inversión o lo comparte con el trabajador.

La teoría del capital humano la desarrolló Gary Becker en 1964. Se define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos, de *savoir-faire*, etc. La noción de capital expresa la idea de un stock inmaterial imputado a una persona (idiosincrásica) que puede ser acumulado, usarse.

Es una opción individual, una inversión. Se evalúa por la diferencia entre gastos iniciales: el coste de los gastos de educación y los gastos correspondientes (compra de libros), el coste de productividad, es decir, el salario que recibiría si estuviera inmerso en la vida activa, y sus rentas futuras actualizadas. El individuo hace, así, una valoración arbitraje entre trabajar y continuar una formación que le permita, en el

futuro, percibir salarios más elevados que los actuales. Se toma en cuenta también el mantenimiento de su capital psíquico (salud, alimentación, etc.). Optimiza sus capacidades evitando no se deprecien demasiado, bien por la desvalorización de sus conocimientos generales y específicos, bien por la degradación de su salud física y moral. Invierte con miras a aumentar su productividad futura y sus rentas. Como todas las inversiones, el individuo ha de hacer frente a la ley de los rendimientos decrecientes, y al carácter irreversible de estos gastos.

La teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación:

La formación general, adquirida en el sistema educativo, formativo. Su transferibilidad y su compra al trabajador explica el que esté financiada por este último, ya que puede hacerla valer sobre el conjunto del mercado de trabajo. Por su parte, la firma no está, en modo alguno, impelida a sufragar los costes de formación de una persona, susceptible de hacer prevalecer esa formación en otra empresa dispuesta a mejorar la remuneración, lo que podría incitarla a abandonar la firma. Para evitar esto, la financiación de la actividad toma la forma de una remuneración más fiable (que su productividad marginal). El acuerdo entre el trabajador y la firma consiste entonces en la compra, por parte de la firma, de la « fuerza de trabajo » de un lado, y la compra de formación del trabajador, por otro.

La formación específica adquirida en el seno de una unidad de producción o deservicio, permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta. En este caso, la financiación se asegura al mismo tiempo por la firma y por el trabajador. Durante el periodo de formación, el salario recibido por el trabajador es inferior al que hubiera podido recibir fuera de la empresa. Esta diferencia se valora por su contribución a la

formación específica, pero permanece superior a su productividad en valor, libre de los costes económicos de la formación. Esta diferencia expresa la contribución de la firma a esta formación. La firma no acepta un contrato semejante más que en la medida en que ella estime que existen posibilidades de rentabilizar su inversión : el salario que dará al finalizar el periodo de formación será superior al salario de reserva del trabajador para empleos fuera de la empresa, pero inferior a su producción en valor, de tal modo que, al incitarle a permanecer en su seno, la diferencia con el salario dado represente la remuneración de la inversión en capital específico por parte de la empresa.

A pesar de estas definiciones estrictas, el concepto de capital humano sigue siendo un concepto pobre, difícilmente interpretable, utilizado a tontas y a locas, en lugar de conceptos diferentes como el de general intellect , de conocimiento. Así, en los modelos de crecimiento endógeno se asimila a un stock de conocimientos, valorizado económicamente, e incorporado a los individuos medido ex-post por el salario dado. El conocimiento no se mide más que por su contribución monetaria, y no porque pueda aportar a un proceso de acumulación y de conocimiento. La teoría del capital humano niega, así, el carácter colectivo del proceso de acumulación de conocimiento, haciendo del individuo un ser que maximiza sus rentas futuras optando entre trabajar y formarse. En un universo semejante, el software libre que presentamos en el primer número de multitudes no existe. En efecto, como el trabajo incorporado a un programa es un trabajo no valorizado en un mercado por la venta de un software, o por la valorización de la competencia adquirida en el mercado de trabajo, el valor mercantil de este trabajo es nulo y, por lo tanto, desde un punto de vista económico, considerado como inútil. De forma más general, la teoría económica standard es incapaz de explicitar los mecanismos de acumulación de conocimiento de la búsqueda fundamental en las ciencias humanas, lo

que se traduce por las recomendaciones de la OCDE sobre los sistemas educativos, de favorecer la oferta de competencia profesional individual por el mercado, en lugar de favorecer la formación de espíritus.

Según **THEODORE SHULTZ Y GARY BECKER** (Teoría del Capital Humano); las sociedades accidentales tenían crecimiento económico porque introducían capital humano correlacionando con el nivel de formalización especializada.¹¹

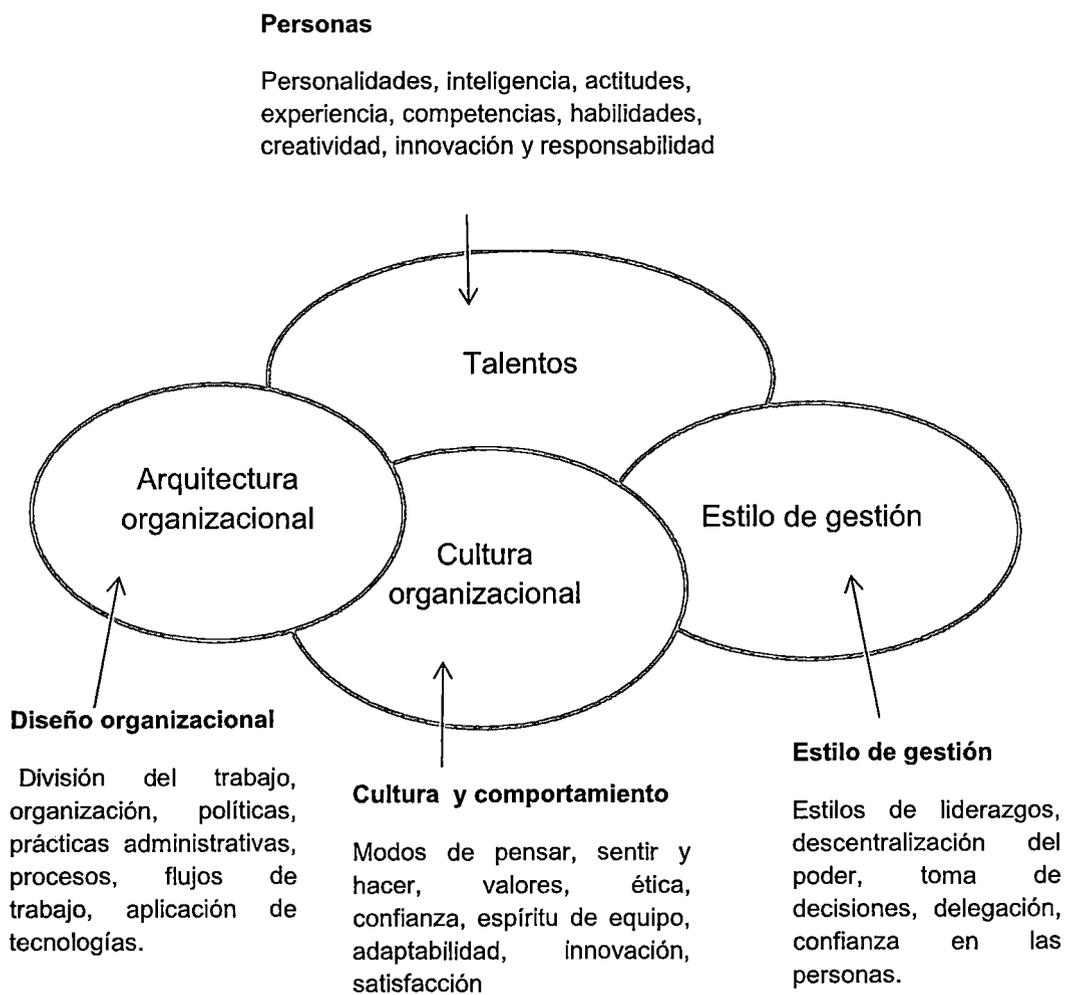
Todo comenzó por la cuestión de que porque las sociedades occidentales tenían productividad más alta. La teoría del capital humano nació oficialmente como un intento de explicar la parte del crecimiento de la venta o el producto nacional que no podían atribuirse en los cálculos a los factores, nuevo capital fijo y nuevas incorporaciones de mano de obra.

2.3.2.1 CAPITAL HUMANO

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

¹¹ Wikipedia. Shultz Theodore Y Becker Gary, [http://es.wikipedia.org/wiki/Teoría del capital humano](http://es.wikipedia.org/wiki/Teoría_del_capital_humano). recuperado el (07/09/2014)

GRAFICO Nº 2.16 COMPONENTES DEL CAPITAL HUMANO



Fuente: Chiavenato Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. 3era edición. Editorial Mc Grall Hill. Pág. 54

1. **Talentos.** dotados de conocimientos, habilidades, y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.
2. **Contexto.** Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan .sin él los talentos se marchitan o mueren el contexto es determinado por otros aspectos como:
 - a) Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. Las organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
 - b) Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción espíritu de equipo.
 - c) Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con la descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment)¹².

¹² Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. 3era edición. Editorial. Mc Grall Hill. Pág. 55

Este término se resume como “Sistema de conocimientos, habilidades y conductas portadas por los trabajadores para la creación de productos de valor y la prestación de servicios con eficiencia y eficacia.”¹³

Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que posee una persona y la hacen apta para desarrollar actividades específicas.¹⁴

Becker en uno de sus más recientes artículos, “La Inversión en Talento como valor de futuro”, define: El Capital Humano se entiende como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas. Se refiere en términos categóricos a la información y al talento, que aunque implícitos en la escolarización y formación, no constituían sus variables de medición en el libro.¹⁵

¿Por qué se vuelve más importante?

En años recientes una serie de factores se han conjuntado para llamar la atención sobre el papel económico del capital humano. Uno de los más importantes es el aumento de la llamada economía del conocimiento, que descansa menos en la manufactura de objetos y más en la producción y manejo de datos e información. Esta tendencia resulta clara en el surgimiento de compañías como Google y en el cambio gradual en el tipo de empleos que tiene la gente.

¹³ Wikipedia. Pérez Hernández, Ramiro Jesús. http://es.wikipedia.org/wiki/El_Sistema_De_Gestión_De_Capital_Humano. recuperado el (09/09/2014)

¹⁴ Wikipedia. Diccionario, <http://es.wikipedia.org/wiki/diccionario>. recuperado el (09/09/2014):

¹⁵ Wikipedia. Becker Gary http://es.wikipedia.org/wiki/su_artículo,_La_Inversión_en_Talento_como_valor_de_futuro. recuperado el (09/09/2014)

En La Actualidad:

Se escuchan con frecuencia expresiones que seguramente ayer no se percibían. Entre esas expresiones figuran las siguientes:

- “La gente es nuestro capital máspreciado”
- “Nuestra estrategia está basada en el conocimiento”
- “Las personas son todo lo que poseemos”
- “Nuestra estrategia está basada en el manejo del capital humano”
- “Hemos aprendido a manejar el capital intelectual”
- “Aplicamos la inteligencia emocional en los procesos de liderazgo y gerencia”.

El “Capital Humano” es hoy en día una expresión muy tratada por los economistas partiendo de los cambios organizacionales y el rol predominante que el conocimiento y talento humano juega en la Nueva Economía. El término “Capital Humano” se menciona en ocasiones como una forma de capital, indicando con ello “aprovechamiento al máximo del aporte humano”, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital.

2.3.2.2 ADMINISTRADOR DEL CAPITAL HUMANO

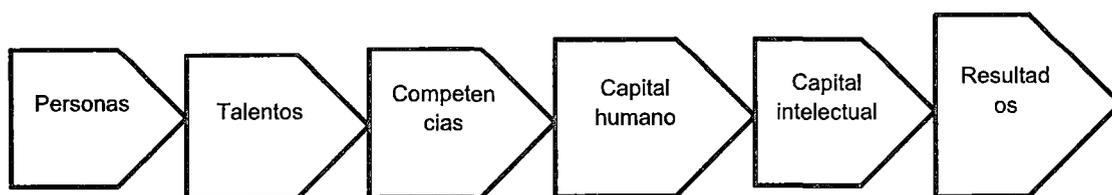
- ✓ Analiza, mide y evalúa las políticas y prácticas que crea valor económico
- ✓ Al personal se le considera como elemento de nivel estratégico
- ✓ Enfoque de la administración recurso humano.

2.3.2.3 BENEFICIOS ECONÓMICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO (ACH)

- ✓ Reducción de los ciclos de producción.
- ✓ Incrementan en la capitalización.
- ✓ Incremento en los ingresos.
- ✓ Mejora la satisfacción del cliente.
- ✓ Mejora en calidad de productos y servicios.

- ✓ Incremento en la productividad.
- ✓ Reducción de costos.

Gráfico N° 2.19 Cadena de valor a partir de las personas



Fuente: Chiavenato Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. 3era edición. Editorial Mc Grall Hill. Pág. 56

2.3.2.4 DENOMINACIONES DEL FACTOR CLAVE DE ÉXITO PARA UNA ORGANIZACIÓN:

- **Personal:** Generalmente se usa en el sector público rescatando la individualidad, deberes, derechos del funcionario público.
- **Recurso Humano:** Considerado como elemento pasivo sin iniciativa, sin derechos ni opinión.
- **Capital Humano:** Resulta de la valorización de la persona no solo por sus actividades manuales operativas visibles con resultados sino también por sus valores y conocimientos intangibles tácitos que genera valor aplicados en aspectos explícitos.
- **Talento Humano o Potencial Humano:** Descubrimiento y aprovechamiento de competencias del trabajo.

2.3.3 DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral según (Chiavenato), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos"¹⁶

Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.¹⁷

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la

¹⁶ Chiavenato Idalberto (2000). *Administración del recurso humano* 5ta Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Pág. 359

¹⁷ <http://es.workmeter.com/blog/bid/295127/Qué-es-el-rendimiento-laboral>. Recuperado (07/09/2014)

manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, otro concepto fundamental es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

2.3.3.1 ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newtrons, quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: **capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.**¹⁸

Por otro lado, Chiavenato expone que el desempeño laboral está determinado por **factores actitudinales de la persona y factores operativos tales como:**

¹⁸Wikipedia. K .Davis y J .newtrons. <http://es Wikipedia.org/wiki/ comportamiento en el trabajo>. Recuperado (09/09/2014)

- La disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Además, las autoras Queipo y Useche (2002) concuerdan con la definición anterior, ya que aseguran que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las **habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña.**¹⁹

¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo ya para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas.²⁰

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. **Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y muchas veces despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.

¹⁹ Wikipedia. Queipo y Useche. http://es.wikipedia.org/wiki/factores_que_influyen_en_el_desempeño_laboral. Recuperado (09/09/2014)

²⁰: Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. 3era edición. Editorial Mc Grall Hill. Pág.246

2. **Realimentación.** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con la que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño como de sus actitudes y competencias.
3. **Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal)
4. **Relaciones.** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que lo rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe que tan bien evalúan su desempeño.
5. **Percepción** .la evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de si mismo y de su entorno social.
6. **Potencial de desarrollo.** la evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
7. **Asesoría.** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.²¹

²¹ Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. 3era edición. Editorial. Mc Grall Hill. Pág. 247

2.3.4 LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación de desempeño les da una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y 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 adaptación que hace al negocio de la organización.²²

Es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que en la actualidad es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa.²³

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello debe cumplir los lineamientos básicos:

1. La evaluación debe cumplir no solo el desempeño actual de sus actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
2. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no a la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

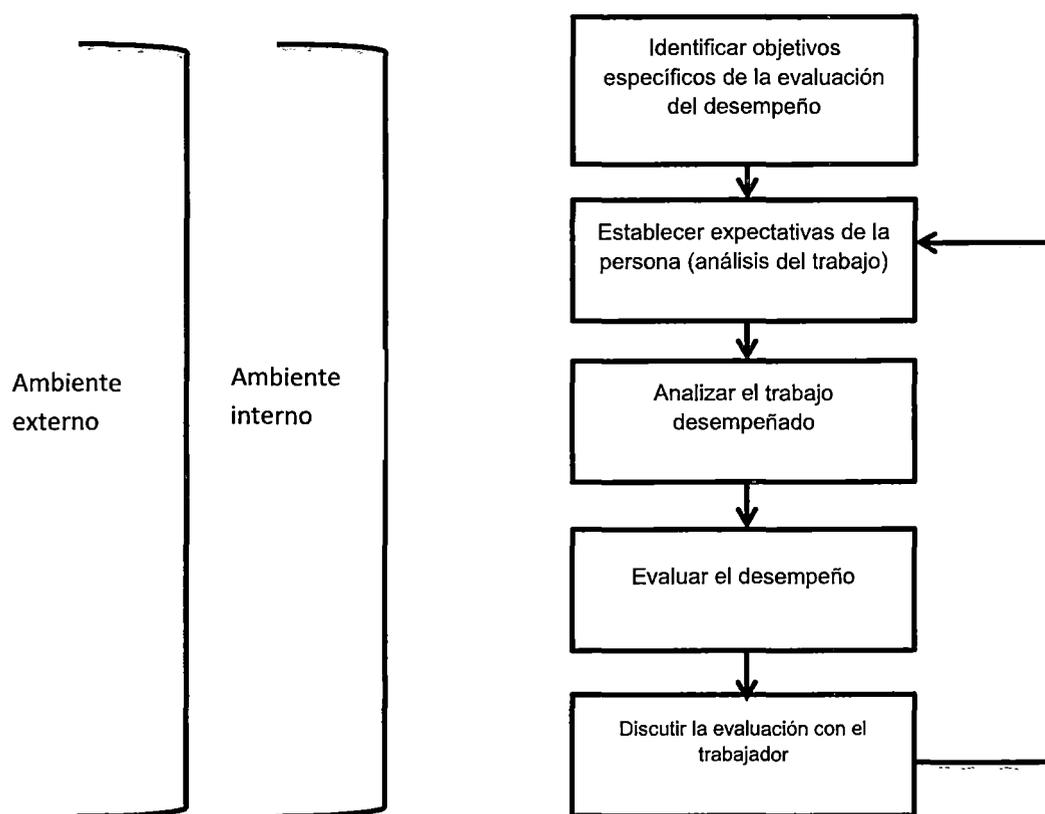
²² Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. 3era edición. Editorial. Mc Grall Hill. Pág. 245

²³: Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. 3era edición. Editorial. Mc Grall Hill. Pág. 245

3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.

4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.²⁴

2.3.4.1 GRAFICO Nº 8.3 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



²⁴ Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. 3era edición. Editorial. Mc Grall Hill. Pág. 247

Fuente: Chiavenato Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. 3era edición. Editorial Mc Grall Hill. Pág. 247

Los puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño son:

1. Que las personas implicadas en la evaluación del desempeño la reciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
2. Que la importancia del proceso recae más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
4. Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlo.
5. Que la evaluación sea inocua, es decir que se basa en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie.²⁵

¿Quién debe evaluar el desempeño?

Las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un colaborador. Las más democráticas y participativas dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de autoevaluar libremente su desempeño. Algunas asignan la responsabilidad de la evaluación al gerente inmediato, con el objeto de reforzar la jerarquía. Otras tratan de integrar al gerente y al subordinado

²⁵ Chiavenato Idalberto (2009). *Gestión Del Talento Humano*, 3era Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Pág. 249

en la evaluación a efecto de reducir la diferencia jerárquica. Algunas más asignan la evaluación del desempeño al equipo, sobre todo cuando están estructurados en forma de equipos autosuficientes y autodirigidos.

La responsabilidad de la evaluación del desempeño.

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.

El gerente

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas la cual establece los medios y criterios para tal evaluación.²⁶

2.3.4.2 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Mejora el Desempeño: Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

Políticas de Compensación: Ayuda a las que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento

²⁶ Chiavenato Idalberto. (2011). *Gestión del talento humano*. 9na edición. Editorial. Mc Grall Hill. Pág. 203

Decisiones de Ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.²⁷

Necesidades de Capacitación y Desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De igual manera, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional: La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la Información: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el Diseño de Puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Desafíos Externos: En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

²⁷ Santana Buitrón, Betty Soraya. (2010) Tesis: *El Comportamiento Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la Ciudad de Ambato*. Ecuador

2.3.4.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Según Feldman, R. S. (1998), el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño debe estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables.

El empleado debe saber no solo acerca del cambio planeado, sino saber también porque y como deberá implementarse este, debe recibir retroalimentación adecuada y reducir desacuerdos con respecto a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño esta la adaptación del individuo al cargo asignado, es decir con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le ha asignado, de tal manera que si no los cumple por medio de la evaluación se le podrá proporcionar información para que mejor día a día y así su adaptación al cargo sea más rápida.

Es de suma importancia conocer las aptitudes y actitudes de cada trabajador, de tal manera que cuando existan capacitaciones a los Empleados las sepamos asignar según el perfil del trabajador y así las aprovecharlas a favor de la empresa.

2.3.4.4 LA RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

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

En términos generales, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

2.3.4.5 LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión asignada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen diversas áreas o departamentos y tener miembros permanentes y transitorios los miembros permanentes y estables (presidente de la organización o su representante, el dirigente de recurso humano y el especialista en evaluación de desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son en gerente de cada evaluado y su superior. Esta variante se critica por ser

centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento no de orientación y de mejora continua del desempeño.

En la actualidad existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia para establecer los objetivos en forma de consenso²⁸.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

2.3.7.6 PERÍODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

El periodo para evaluar el desempeño de los trabajadores de una empresa, puede variar, esto es según las necesidades de la empresa, pero los periodos más recomendables son:

- Periodo de prueba o confirmación
- Período semestral
- Período anual

²⁸ Chiavenato Idalberto. (2011). *Administración de recurso humanos*. 9na edición. Editorial. Mc Grall Hill. Pág. 204

2.3.7.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

a) Escalas de puntuación: El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cálculos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menos cavada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

b) ensayos críticos.- Es posible que el método más simple de evaluación sea escribir una narración de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial, y sugerencias para mejorar, del empleado. El ensayo escrito no requiere formas complejas o mucha capacitación para efectuarse. Sin embargo con este método una buena o mala , tal vez sea determinada por qué tan hábil sea el evaluador en

cuanto a la escritura y no tanto por el nivel real de desempeño del empleado²⁹

c) Método de incidentes críticos.- Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativo (fracasos). El método no se ocupa de desempeños normales sino de excepcionales, sean positivos o negativos. Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo XX. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.³⁰

d) Método de escalas graficas.- Es una tabla de doble asiento donde se registran en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas de calificación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que sirvan como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados.³¹

Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores sin ocupar el puesto que ocupen.

²⁹ Stephen P, Robbins (2009). *comportamiento organizacional*. Edición decimotercera. editorial PERSON EDUCACION. pág. 598

³⁰ Chiavenato Idalberto (2009). *Gestión Del Talento Humano*, 3era Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Pág. 256

³¹ Chiavenato Idalberto (2009). *Gestión Del Talento Humano*, 3era Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Pág. 253

El método de escalas graficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos.³²

Ventajas del método de escalas graficas

1. Ofrece a los evaluados un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicada.

Ventajas del método de escalas graficas

1. No brinda flexibilidad al evaluador pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación.
3. Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones así como la influencia personal de los evaluadores.

³² Chiavenato Idalberto (2009). *Gestión Del Talento Humano*, 3era Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Pág. 253

5. Tiende a presentar resultados condescendientes o existentes de todos sus subordinados.

e) Escalas de calificación conductual: Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

f) Método de investigación de campo: Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de las responsabilidades de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevista entre el especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores.

El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.³³

g) Métodos de evaluación hacia arriba: Es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, que

³³ Chiavenato Idalberto (2009). *Gestión Del Talento Humano*, 3era Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Pág. 256

tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces.³⁴

h) Método de categorización: Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

i) Método de distribución forzada: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

j) Método de comparación por parejas: El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño

³⁴ Chiavenato Idalberto (2009). *Gestión Del Talento Humano*, 3era Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Pág. 250

global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

k) Método de 360°: La evaluación de 360 grados, se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todo los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones precedentes de todas partes. La evaluación de 360°proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado.³⁵

También conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- ✓ Medir el Desempeño del personal.
- ✓ Medir las Competencias.
- ✓ Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener

³⁵ Chiavenato Idalberto (2009). *Gestión Del Talento Humano*, 3era Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Pág. 265

aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

- 1) Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- 2) Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- 3) Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas.

La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el

individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

La validez de la evaluación de 360° dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

L) Administración por objetivos: Es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad.³⁶

A pesar de tener un pasado autocrítico, la APO funciona hoy con un enfoque amigable, democrático y participativo. Hacer compatibles los objetivos organizacionales con los individuales. La APO trabaja con el siguiente esquema:

1. Gerente y subordinado se reúnen discuten, negocian y formulan en conjunto los objetivos de desempeño para el subordinado.
2. A partir de este punto, el gerente se compromete a brindar apoyo, dirección y recursos para trabajar con eficacia, orientado a alcanzar los objetivos.
3. El subordinado pasa a trabajar.
4. Periódicamente, gerente y subordinado se reúnen para evaluar los resultados y el logro.
5. A partir de la evaluación conjunta, existe un reciclado del proceso: se revalúan o redimensionan los objetivos. La APO presenta las siguientes características:

³⁶ Curso de administración general, *Universidad Autónoma de Centro América*, pág. 10

1. ESTABLECIMIENTO CONJUNTO DE OBJETIVOS ENTRE EL GERENTE Y EL SUBORDINADO. El gerente como su subordinado participa activamente en el proceso de definir y establecer objetivos.

2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETOS PARA CADA DEPARTAMENTO O POSICIÓN. Los objetivos pueden denominarse metas, blancos o finalidades, sin embargo la idea básica es la misma: determinar los resultados que el gerente y el subordinado deberán alcanzar. Los objetivos deben cuantificarse en plazos definidos.

3. INTERRELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES. La conexión debe implicar los objetivos.

Después de un análisis de los tipos de métodos de evaluación del desempeño laboral nosotros elegimos por conveniente el método de evaluación de 360° por tales razones:

- Es una evaluación integral
- pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización
- Porque la municipalidad distrital de Pisac busca mejorar el desempeño laboral de su capital humano.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

A. ADMINISTRACIÓN

La Administración es un proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Debe hacerse notar que los procesos administrativos son fases de decisiones que consisten en segregar determinados elementos en las decisiones de los miembros de la organización y establecer procedimientos regulares de organización para seleccionar y determinar estos elementos y para comunicárselos a los miembros a quienes afectan.³⁷

B. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Es un término de límites de organizaciones estatales que realizan la función administrativa del estado. En el Perú es llevada a cabo por las entidades que conforman el poder ejecutivo y que ejercen funciones administrativas y por otras organizaciones de carácter autónoma.³⁸

C. CALIDAD

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen los requisitos.

D. CANTIDAD

Es el valor numérico que resulta de una medición (de una magnitud) que se expresa con números acompañado por unidades

³⁷ Chiavenato, Idalberto <http://es.wikipedia.org/wiki/> Administración de Recursos Humanos recuperado el (07/09/2014)

³⁸ Diccionario Wikipedia: [http://es.wikipedia.org/wiki/definicion de administracion pública.](http://es.wikipedia.org/wiki/definicion_de_administracion_publica) recuperado el (08/09/2014)

E. CAPITAL HUMANO

Es la combinación de conocimientos, experiencias, valores destrezas, incentiva, creatividad e innovación de los empleados individuales para la realización de sus tareas. Este valioso capital construye, trasciende y para ello precisa de un líder conductivo transformacional.

F. COMPETITIVIDAD

Capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de la competencia en calidad y precio, con sus bienes y servicios.

G. COMPORTAMIENTO HUMANO

Es el conjunto de actos exhibidos por el ser humano y determinados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona

H. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (ROBBINS, S. 1999)

I. DESEMPEÑO LABORAL

Es el esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, rasgos, oportunidades físicas o mentales obteniendo un rendimiento profesional.

Según Chiavenato el desempeño Laboral es el Comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr objetivos.

J. ESTRATEGIA

Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

"La estrategia consiste en destacar en pantalla aquellos elementos que aportan las claves de la narrativa; las estrategias de memorización se

prestan a que cada uno invente las suyas propias; nuestra estrategia ha sido tomar la iniciativa del juego desde el comienzo del partido

K. EFICIENCIA

La eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización. Es posible encontrar la idea de eficiencia en distintos ámbitos.

L. EFICACIA

Mide los resultados en función a los objetivos que se han propuesto que significa "hacer las cosas correctas". Algo es eficaz si logra o hace lo que debía hacer.

M. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

La evaluación del desempeño se define como un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

N. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Las viejas definiciones o las teorías tradicionales que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

O. META

Representa el resultado deseado a una medida de desarrollo, las metas toman significativamente los resultados derivados de la medición y los proveen a la organización a través del feedback

P. MUNICIPALIDAD.

Una municipalidad es la organización que se encarga de la administración local en un pueblo o ciudad. Es un órgano similar al ayuntamiento y en algunos países es usado como sinónimo. En algunos países de Asia se resume como municipalidad a diversas tipologías de ciudades importantes gobernadas por el gobierno estatal, los Municipio bajo jurisdicción central.

Q. OBJETIVO

Una declaración concisa que describe las específicas que una organización debe hacer bien en orden de ejecutar sus estrategias.

Los objetivos frecuentemente comienzan con verbos de acción como ser incrementar, mejorar, lograr, etc.

R. PRODUCTIVIDAD

En términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

S. RECURSO HUMANO

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas

las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

T. TALENTO HUMANO

Un talento es un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore.

U. MOTIVACION La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye el grado de compromiso.³⁹

³⁹ RODRIGUEZ J. <http://es.wikipedia.org/wiki/definiciondemotivacion>.recuperado el (08/09/2014)

CAPÍTULO III

CARACTERIZACIÓN

DE LA

MUNICIPALIDAD

DISTRITAL DE PISAC

DEL ÁREA

ADMINISTRATIVA

CAPÍTULO III

CARACTERIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC

3.1 RESEÑA HISTÓRICA:

Es el distrito de una provincia de Calca, El Distrito peruano de Pisac está ubicado a 33 kilómetros de la ciudad del Cusco, en el Perú. Su sitio arqueológico es uno de los más importantes del Valle Sagrado de los Incas. Se encuentra al este de la Cordillera de Vilcabamba. Como era costumbre en la arquitectura inca, las ciudades fueron construidas sobre la base de trazos figurativos de animales. Pisac, tenía la forma de una perdiz, como dice su nombre.

Esta población tiene una parte incaica y otra colonial. Su plaza principal es un lugar entretenido. lleno de colorido y con diversos artículos artesanales a la venta. Este pueblo es conocido por su observatorio astronómico.

Actualmente atrae a muchos turistas por las ruinas incaicas, que forman parte junto con Ollantaytambo y Machu Pichu del circuito arqueológico del Cusco, que lo hace la mayor fuente de ingreso del pueblo, aparte de la agricultura de subsistencia.

DATOS HISTÓRICOS

Oficialmente, el distrito de Pisac fue creado el 21 de junio de 1825 mediante decreto dado por el Libertador Simón Bolívar. La capital es el poblado de Pisac, situado a 2 974 msnm.



3.2 DESCRIPCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC

- **Nombre o Razón Social** :Municipalidad Distrital de Pisac
- **RUC** : 20147552506
- **Nombre Comercial** : ADMINISTP
- **Teléfono** : 509122
- **Tipo Empresa** : Gobierno Regional, Local
- **Condición** : Activo
- **Actividad Comercial** : Activ. Administ. Pública en General

Representante Legal de la Municipalidad Distrital De Pisac

- **Alcalde** : Washington Camacho Merma

UBICACIÓN:

- **Dirección Legal** : Plaza. De Armas N° S/n
- **Distrito / Ciudad** : Pisac
- **Provincia** : Calca
- **Departamento** : Cusco

3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.3.1 MISION

La Municipalidad Distrital de Pisac está al servicio de la población, brindando servicios con eficiencia, calidad y participación de la sociedad civil organizada, fomentando en sus habitantes valores para fortalecer el desarrollo sostenible de los sectores productivos del Distrito. Garantiza la ética y transparencia en el manejo de los recursos fiscales; Promueve, gestiona y ejecuta programas, actividades y proyectos de inversión pública, privada y de cooperación internacional para superar la pobreza e impulsar el desarrollo integral del Distrito.

3.3.2 VISIÓN:

La municipalidad Distrital de Pisac es una institución moderna eficiente y competitiva que trabaja concertadamente con la población generando condiciones y oportunidades para que los pobladores mejoren su calidad de vida en salud y educación; promueve de manera integral y sustentable el desarrollo de la actividad artesanal, cultural, turística y agropecuaria respetando el valor de su patrimonio histórico, arquitectónico y monumental.

3.3.3 FINES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC.

1. Representar al vecindario de su jurisdicción.
2. Promover y conducir el desarrollo integral, sustentable y armónico del distrito.

3. Garantizar la prestación de los servicios públicos locales.
4. Fomentar el bienestar y elevar la calidad de vida de la población.
5. Propiciar la participación democrática de los vecinos en las acciones del Gobierno local.

3.3.4 OBJETIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC.

- 1) Promover, fomentar y conducir el desarrollo socioeconómico del Distrito, en base a una adecuada priorización y planificación aprovechando las potencialidades locales.
- 2) Promover, realizar y mantener en condiciones óptimas los servicios sociales y comunales.
- 3) Satisfacer la demanda de la población respecto a los servicios de infraestructura básica, urbana y rural.
- 4) Promover y fomentar la cultura, la recreación, el turismo, la artesanía y otras actividades propias del Distrito.
- 5) Fomentar el aprovechamiento racional de los recursos naturales con preservación del medio ambiente.

3.3.5 INFRAESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC.

La infraestructura de la Municipalidad distrital de Pisac, hasta el año 2013 mantenía el origen de su construcción, pero en la actualidad está en plena construcción, que constara de tres pisos, por este motivo la municipalidad se vio obligada a alquilar locales en distintos lugares para las diferentes áreas, subgerencias y oficinas de la municipalidad para cumplir con sus obligaciones.

3.3.6 ENTORNO ORGANIZACIONAL

ELEMENTOS DE ACCIÓN DIRECTA DEL ENTORNO

A) GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS

Personal: Los empleados de la Municipalidad representan un número considerable entre los que se puede encontrar personal nombrado, contratado y obreros eventuales.

B) GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS

Clientes: Constituida por la población de Andahuaylillas conformada por niños, adolescentes, adultos y ancianos.

Proveedores:

- a. Proveedores de recursos humanos.
 - Institutos Superiores.
 - Universidades
- b. Proveedores de equipos, insumos, materiales e instrumentos (Estado).

Competidores:

Municipalidad Distrital de Calca.

Municipalidad Distrital de San Salvador

Municipalidad Distrital de Lamay

Entidades Reguladoras:

- Gobierno Regional del cusco
- Gobierno Nacional
- Contraloría General de la República.

3.3.7 ELEMENTOS DE ACCIÓN INDIRECTA DEL ENTORNO

A) VARIABLES TECNOLÓGICAS:

La Municipalidad Distrital de Pisac cuenta con equipos e instrumentos medianamente moderna, para poder trabajar y atender al público, la tecnología empleada aun no es avanzada, compartiendo dicha realidad con otras instituciones de su ámbito.

Muchos de los equipos con los cuenta están casi obsoletos, lo que dificulta la atención al público.

B) VARIABLES LEGALES

- La Municipalidad Distrital de Pisac está sujeta a:
- Constitución política del Perú.
- Ley 27783, ley de bases de la Descentralización y normas modificatorias.
- Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General.
- La ley del SERVIR
- Decreto Legislativo N°1057
- Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público y su reglamento aprobado con el decreto supremo N° 005-90-PCM; y otras contempladas en el Reglamento de Organización y Funciones.

La Municipalidad Distrital de Pisac se encuentra inscrita en Registro Públicos, cuenta con autorización de la SUNAT.

C) VARIABLES DEMOGRÁFICAS

La población del distrito de Pisac en su mayor proporción lo constituyen los menores de 40 años, los mismos que residen en gran parte en la zona rural.

POBLACIÓN O NÚMERO DE BENEFICIARIOS:

D) VARIABLES ECÓLOGICAS

La Municipalidad Distrital de Pisac, como institución pública que atiende las necesidades de una población respeta y promueve todas las normas que el estado establece, respecto a la preservación del medio ambiente, realizando conjuntamente con la población campañas contra la contaminación ambiental.

La Municipalidad Distrital de Pisac, no perjudica el medio ambiente.

E) VARIABLES POLÍTICAS

La Municipalidad Distrital de Pisac por los cambios políticos que se dan en nuestro país, adecuándose a cada gobierno. Las políticas del sector público están impregnada por el ejecutivo.

F) VARIABLES ECONÓMICAS

La Municipalidad Distrital de Pisac está sujeto a los cambios económicos de nuestro país, y por lo tanto cuenta el presupuesto necesario y suficiente para atender las necesidades de su población asignada. Y los ingresos de recursos directamente recaudados son insuficientes.

PRESUPUESTO ANUAL ASIGNADO ES DE: 5` 143, 241 millones de soles (FUENTE: Ministerio de Economía y Finanzas).

3.3.8 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

A. PLANEACIÓN:

La responsabilidad de la planeación recae en un equipo de gestión, el cual está encabezado por el Gerente Municipal de la Municipalidad Distrital de Pisac. Este equipo está integrado por 5 miembros.

La visión y misión con que cuenta La Municipalidad Distrital de Pisac es formulada por el Gerente Municipal.

Los objetivos son planeados a inicios de cada año, junto con sus respectivas metas.

Las estrategias son relacionadas a cada programa de La Municipalidad.

La Municipalidad Distrital de Pisac cuenta con los siguientes órganos administrativos.

1. Órganos de dirección
2. Órganos de asesoría
3. Órganos de apoyo
4. Órganos de línea.

B. ORGANIZACIÓN

La Municipalidad Distrital de Pisac cuenta con un organigrama y estructura orgánica.

La Municipalidad Distrital de Pisac cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el manual de organización y funciones (MOF). Todos los procedimientos están registrados en el ROF Y MOF de la institución, sin embargo no es adecuadamente difundido entre los trabajadores asistenciales y administrativos.

La división y distribución de funciones se realiza según este Reglamento, aunque muchas veces no sirve de mucho.

La cultura organizacional se caracteriza por ser una organización dinámica, activa. Tienen serias deficiencias en cuanto al trabajo en equipo.

En cuanto a un posible cambio organizacional depende de lo que determine La Municipalidad Distrital de Pisac.

C. DIRECCIÓN

Está a cargo del concejo municipal, siendo el alcalde el que direcciona juntamente con el gerente municipal hacia el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en el periodo.

D. CONTROL

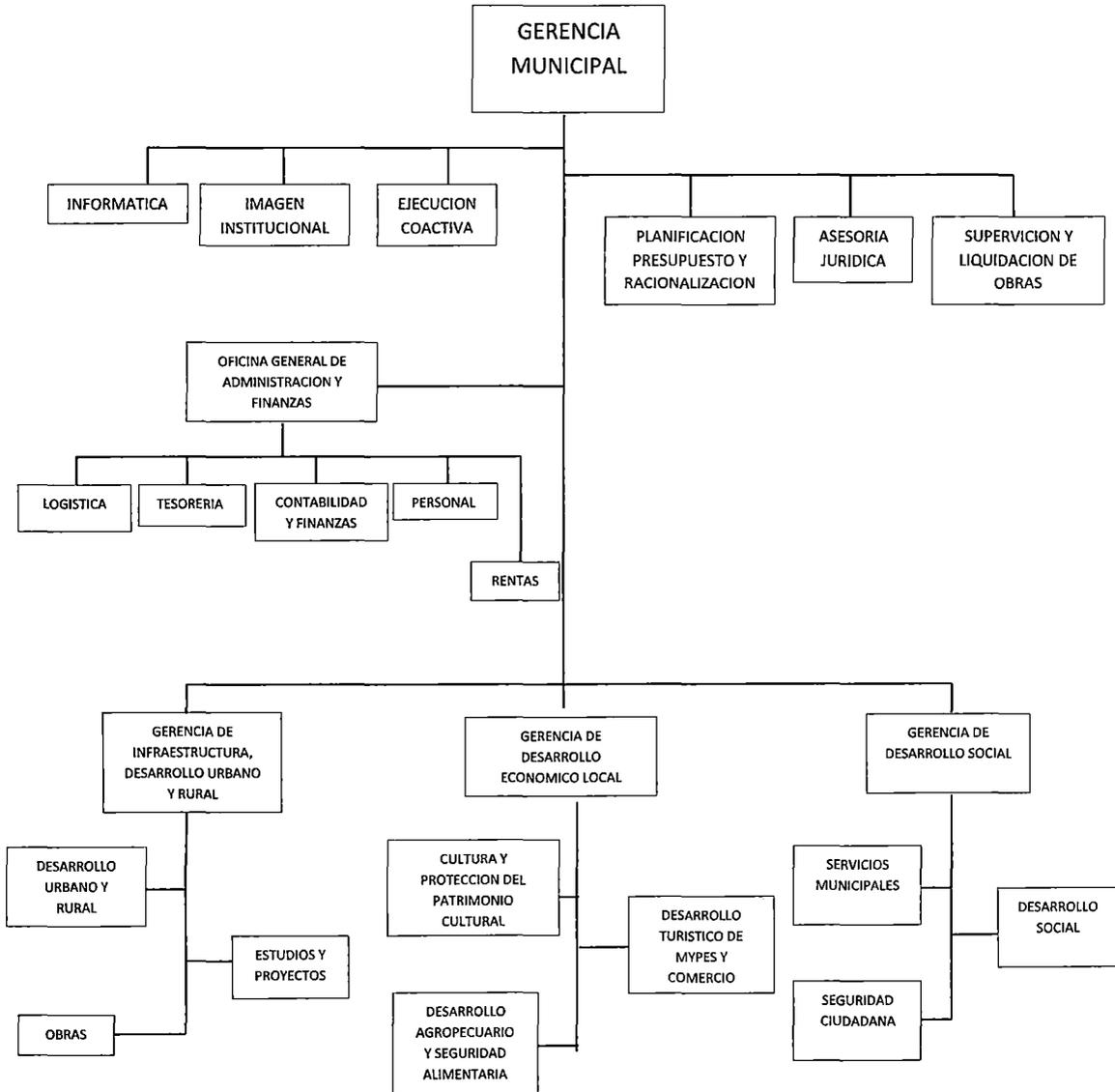
El control que se ejerce es compartido, es realizado por el Gerente Municipal hacia la parte administrativa de la institución, el alcalde y el concejo municipal realizan control general a la institución.

El control se fundamenta en la emisión de un informe mensual de las tareas que realizan en su puesto de trabajo.

La institución cuenta con un equipo de control de asistencia del personal (Vigilancia Ciudadana).

No existen estándares ni control de la productividad.

3.4 CARACTERIZACIÓN DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC



3.4.1 ORGANOS DE DIRECCION

3.4.1.1 LA GERENCIA MUNICIPAL

La Gerencia Municipal, es el órgano de dirección encargado de conducir y supervisar la gestión administrativa de conformidad con las decisiones tomadas por los órganos de gobierno y las normas vigentes.

El Gerente General, realiza acciones de coordinación con:

- **El Órgano de Control.-** Para acciones de control interno, exámenes especiales y auditorías externas, así como en la aplicación de medidas correctivas.
- **El Órgano de Asesoramiento.-** Para viabilizar las orientaciones técnico –normativas, elaboración, ejecución y evaluación de planes de desarrollo local y documentos de gestión institucional, así como opiniones legales y técnicas para la correcta toma de decisiones.
- **Los Órganos de Apoyo.-** En la correcta aplicación de normas legales vigentes, sistemas administrativos vigentes y administración racional de los recursos económicos y financieros.
- **Los Órganos de Línea.-** En la ejecución de planes, programas y proyectos (obras y actividades).

Organigrama

Depende directamente de la Alcaldía y tiene a su cargo los órganos de asesoramiento, apoyo y línea.

3.4.2 ORGANOS DE ASESORIA

3.4.2.1 OFICINA DE ASESORIA JURIDICA

La Oficina de Asesoría Legal, es el órgano responsable de brindar asesoría jurídica legal a los Órganos de la Municipalidad en la interpretación y aplicación de las disposiciones legales.

3.4.2.2 PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

Es el órgano de asesoramiento técnico normativo encargado de dirigir los procesos de planificación, presupuesto, racionalización de la Municipalidad. Brindando información consolidada y diferenciada a los órganos de Gobierno y Dirección, para una adecuada toma de decisiones. Así como del desarrollo de los instrumentos normativos de la Institución, en concordancia con los lineamientos de Política Municipal.

3.4.2.3 SUPERVISION Y LIQUIDACION DE OBRAS

La oficina de supervisión y liquidación de obras es el órgano encargado de supervisar las obras que se están efectuando y liquidar las mismas. Cumpliendo las normas de liquidación de obras de la municipalidad

3.4.3 ORGANOS DE APOYO

3.4.3.1 SECRETARÍA GENERAL

El Órgano de Secretaría General es un órgano de apoyo administrativo encargado de programar, dirigir y Coordinar el soporte administrativo a los Órganos de Gobierno y Dirección así como a todos los Órganos de La Administración Municipal.

3.4.3.2 RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN INSTITUCIONAL

La oficina de relaciones públicas e imagen institucional, es un Órgano de Apoyo encargada de coordinar las acciones destinadas a promover la comunicación y las relaciones con la comunidad y las instituciones públicas y privadas; así como de los actos protocolares de la gestión municipal

3.4.3.3 SOPORTE TÉCNICO E INFORMÁTICA

El Área de Soporte Técnico e Informática es la Unidad Orgánica responsable de las acciones dirigidas a la producción, Operatividad, seguridad de archivos, desarrollo de archivos, desarrollo de sistemas y soporte informático; de Los órganos de la Municipalidad Distrital de Pisac.

3.4.3.4 LA OFICINA DE ADMINISTRACION:

La oficina de administración es el órgano de apoyo de la municipalidad encargado de la administración del potencial humano y de los recursos materiales y financieros de la municipalidad en forma racional y adecuada. Coordina sus actividades con las demás unidades orgánicas de la municipalidad así como con otras entidades públicas cuyas funciones tengan relación con ella.

La Oficina de Administración está conformada por las siguientes Áreas

- Recursos Humanos
- Logística, Almacén y Patrimonio
- Rentas
- Tesorería
- Contabilidad y finanzas

I ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Artículo 63°.- La Unidad de Recursos Humanos es la encargada de conducir las actividades de administración de personal, en sus etapas de selección, evaluación, control, remuneración, promociones, ascensos, estímulos, sanciones, capacitación y otorgamiento de servicios y beneficios sociales. Depende funcional y administrativamente del Gerente Municipal.

AREA DE PERSONAL:

1. MISIÓN:

El área de personal es un órgano de apoyo a nivel institucional, responsable del conducir el diseño y aplicación de la Carrera Publica, Políticas de Promoción Humana, Capacitación, Remuneración y Pensiones así como elaborar Proyectos de pago por vacaciones trucas, Cese de los trabajadores.

2. NIVEL JERÁRQUICO:

El área de Personal, como órgano de Apoyo, depende directamente de la Gerencia Municipal.

3. ATRIBUCIONES:

El área de personal tiene atribuciones resolutivas en los aspectos de su competencia.

4. RELACIONES.

La oficina de personal se relaciona con los siguientes:

- Relaciones Técnico Normativas.
- Relaciones de Dependencia orgánica.
- Relaciones Funcionales.

5. FINALIDAD DEL CARGO

El área de Personal tiene como finalidad de:

- Programar, dirigir, ejecutar y coordinar el apoyo a los órganos de Dirección, en asuntos de dirección, conducción, administración y ejecución de la política de gestión de personal de la Municipalidad.

II ÁREA LOGISTICA, ALMACEN Y PATRIMONIO

1. NATURALEZA

El Área de Logística, almacén y Patrimonio es el órgano encargado de administrar el proceso de abastecimiento de los recursos, materiales y servicios generales que requieran las diferentes unidades orgánicas de la Municipalidad, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Área de Logística, almacén y Patrimonio está a cargo de un servidor público con la Clasificación de SP-EJ (Servidor Público Ejecutivo), quien ejerce las funciones del área.

2. CANALES DE COORDINACIÓN

El Área de Logística, almacén y Patrimonio depende administrativa y funcionalmente de la Gerencia Municipal.

Artículo 65°.- La unida de abastecimiento, logística y Patrimonio es responsable de dirigir evaluar y controlar las acciones de Abastecimientos del Sistema de Adquisiciones y Contrataciones. Depende Funcional y administrativamente de la Gerencia Municipal.

III ÁREA DE RENTAS

La oficina de rentas está encargada de dirigir, ejecutar y controlar los programas de recaudación y captación de tributos; así como la obtención de Rentas Municipales; estableciendo adecuados Sistemas de Administración Tributaria, mecanismos de fiscalización, recaudación y control; que garantice cumplir con la ejecución del presupuesto de ingresos en cada ejercicio fiscal.

1. CANALES DE COORDINACIÓN

La oficina de rentas depende administrativamente y funcionalmente de la gerencia municipal.

2. LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

- Depende directamente del Gerente Municipal.

3. RELACIONES JERÁRQUICAS

Depende de la Gerencia Municipal.

Artículo 67°.- La Unidad de rentas está encargada de la administración tributaria de la municipalidad, depende funcional y administrativamente de Gerencia Municipal.

A. OFICINA DE EJECUCION COACTIVA

Artículo 69°.- La ejecutoria coactiva es la oficina encargada de las actividades y procedimientos que conllevan a la cobranza coercitiva de acuerdo a ley, a los contribuyentes que están en calidad de morosos por pago de impuestos, tributos, tasas, derechos municipales y multas; así mismo se encarga de la ejecución coactiva de sanciones no pecuniarias.

Depende jerárquicamente de la unidad de rentas.

IV ÁREA DE TESORERÍA

1. NATURALEZA

El Área de Tesorería es el órgano responsable de la administración de los recursos financieros o área de Fondos, de acuerdo a lo señalado en el Sistema Nacional de Tesorería y sus directivas relacionados con los recursos de esta municipalidad.

2. CANALES DE COORDINACIÓN

El Área de Tesorería depende administrativa y funcionalmente de la Gerencia Municipal.

3. RELACIONES JERÁRQUICAS

Depende directamente de la Gerencia Municipal.

Artículo 71°.- La Unidad de Tesorería es el órgano responsable de la administración de los recursos financieros o área de fondos, de acuerdo a lo señalado en el Sistema Nacional de Tesorería y sus directivas. La Unidad de Tesorería depende funcional y administrativamente de la Gerencia Municipal.

V ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

1. NATURALEZA

La oficina de Asesoría contable y financiera es el Órgano de apoyo de la Municipalidad, encargado de la administración del potencial humano y de los recursos materiales y financieros de la Municipalidad en forma racional y adecuada. Coordina sus actividades con las demás unidades orgánicas de la Municipalidad así como con otras entidades públicas cuyas funciones tengan relación con ella como la oficina de planificación y presupuesto.

2. CANALES DE COORDINACIÓN

La oficina de Asesoría contable y financiera depende administrativa y funcionalmente de Gerencia Municipal.

3. LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

- Depende directamente del Gerente Municipal.
- Ejerce mando directo sobre todo el personal Administrativo.

3.4.4 ORGANOS DE LINEA

3.4.4.1 LA SUBGERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO, RURAL Y MEDIO AMBIENTE

La Sub Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano, Rural y Medio Ambiente; es el órgano de línea, encargado del desarrollo sostenible del distrito de Pisac, en sus aspectos de infraestructura y equipamiento, normar y controlar las edificaciones públicas y privadas, habilitaciones urbanas y saneamiento físico legal; así como del mantenimiento y control del catastro urbano del distrito, con el fin de conservar el medio ambiente y ecología del distrito.

La Sub Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano, Rural y Medio Ambiente, depende funcional y administrativamente de la Gerencia Municipal.

1) DEPARTAMENTO DE DESARROLLO, RURAL Y MEDIO AMBIENTE.

La unidad de desarrollo urbano y rural es el órgano de línea encargado del desarrollo planificado y sostenible del distrito en sus aspectos de infraestructura, privados y públicos; normando y controlando el desarrollo urbano, con habilitaciones urbanas y saneamiento físico legal; y la parte de desarrollo rural planificando las actividades del mismo.

La oficina de desarrollo urbano y rural depende funcional y administrativamente de la sub gerencia de infraestructura y desarrollo urbano, rural y medio ambiental.

A. UNIDAD DE CATASTRO

La Unidad de Catastro, es el órgano de línea encargado del mantenimiento y control del Catastro Urbano del Distrito, así como del control de las construcciones privadas y públicas.

La Unidad de Catastro depende administrativa y funcionalmente de la oficina de Desarrollo Urbano y Rural.

B. OFICINA TECNICA DE DEFENSA CIVIL

El Dpto. de Defensa Civil es el órgano encargado de prestar servicios técnicos de inspección y otros de seguridad de Defensa Civil.

El Dpto. de Defensa Civil, depende administrativa y funcionalmente de La oficina de desarrollo urbano y rural.

C. OFICINA DE MEDIO AMBIENTE

La Oficina de Medio ambiente, es el órgano de línea encargado del cuidado y conservación de las áreas intangibles de la flora y fauna del distrito.

La Oficina de Medio Ambiente, depende administrativa y funcionalmente de la oficina de desarrollo urbano y rural.

2) DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS Y PROYECTOS

El Departamento de Estudios y Proyectos, es el órgano de línea encargado Elaborar los perfiles y los expedientes técnicos pertinentes, que realiza la Municipalidad dentro del ámbito jurisdiccional.

El Departamento de Estudios y Proyectos, depende administrativa y funcionalmente de la Sub. Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano, Rural y Medio Ambiente.

3) DEPARTAMENTO DE EJECUCION DE OBRAS

El Departamento de Ejecución Obras es el órgano de línea encargado de dirigir, controlar y Supervisar la ejecución de obras que realiza la Municipalidad distrital de Pisac dentro del ámbito jurisdiccional.

El Departamento de Ejecución Obras, coordina con todos los departamentos de la Sub. Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano, Rural y Medio Ambiente; y la Asesoría de Supervisión y Liquidación.

3.4.4.2 LA SUB GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

1. DESARROLLO TURISTICO, PYMES Y COMERCIO EXTERIOR

La oficina de Desarrollo Turístico, PYMES y Comercio Exterior es el órgano de línea encargado de ejecutar labores relacionadas con la actividad, de producción, promoción y comercialización turística y artesanal del distrito.

La oficina de desarrollo turístico, PYMES y comercio exterior, depende directamente de la sub. Gerencia de Desarrollo Económico Local.

2. DESARROLLO CULTURAL Y CAPACIDADES HUMANAS

La oficina de Desarrollo Cultural y Capacidades Humanas es el órgano de línea encargado de ejecutar labores relacionadas con la actividad, promoción y fortalecimiento del desarrollo cultural y de capacitación de los pobladores del distrito.

El departamento de desarrollo cultural y de capacidades humanas coordina sus actividades con la Sub Gerencia de Desarrollo Económico Local y las áreas que desarrollen eventos de capacitación.

3. DEPARTAMENTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

La oficina de Desarrollo agropecuario y seguridad alimentaria es el órgano de línea encargado de ejecutar labores relacionadas con la actividad productiva, del sector agricultura y ganadería del distrito.

La oficina de desarrollo agropecuario y seguridad alimentaria, depende directamente de la sub. Gerencia de Desarrollo Económico Local.

3.4.4.3 LA SUB GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL LOCAL Y SERVICIOS MUNICIPALES

La sub. Gerencia de desarrollo social y servicios municipales es el órgano de línea encargado de ejecutar labores relacionadas con la actividad de dotar los servicios básicos que requiera el distrito de Pisac, así impulsar el desarrollo social de la población.

La sub. Gerencia de desarrollo social y servicios municipales, depende directamente de la Gerencia Municipal.

ATRIBUCIONES

- 1) Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de los programas y proyectos sociales.
- 2) Velar por la Limpieza Pública, parques, jardines y áreas verdes del Distrito promoviendo la Participación vecinal.
- 3) Efectuar el seguimiento de los recorridos y de los requerimientos referidos a la flota que presta el servicio de limpieza pública.
- 4) Dirigir y Supervisar la Administración de Mercados de propiedad municipal y de particulares así como controlar el comercio ambulatorio.
- 5) Promover la participación de la población en la ejecución de programas de servicios comunales en el área urbano y rural del distrito.
- 6) Controlar, supervisar y proponer normas para la defensa y protección del medio ambiente.
- 7) Gestionar y facilitar el aporte de la cooperación internacional y las empresas privadas en los programas de lucha contra la pobreza y desarrollo social.
- 8) Promover una cultura de paz e igualdad de oportunidades.

- 9) Formular y ejecutar políticas y acciones concretas orientadas a la inclusión, priorización y promoción de las comunidades campesinas y nativas en el ámbito de su jurisdicción.
- 10) Formular y ejecutar políticas y acciones concretas orientadas a la asistencia social, con protección y apoyo a los niños, jóvenes, adolescentes, mujeres, personas con discapacidad, adultos mayores y sectores sociales en situación de riesgo y vulnerabilidad.
- 11) Formular, conducir, ejecutar y supervisar el desarrollo de políticas, planes de desarrollo inter organizacional y de la sociedad civil en materia de trabajo y promoción del empleo de la micro y pequeña empresa.
- 12) Promover la participación del vecindario en campañas de limpieza pública.
- 13) Promover los servicios públicos, de seguridad, orientar y apoyar la utilización de dispositivos necesarios contra incendios, inundaciones, temblores, terremotos.
- 14) Otras funciones que le asignen

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS DEMOGRAFICAS DE LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC.

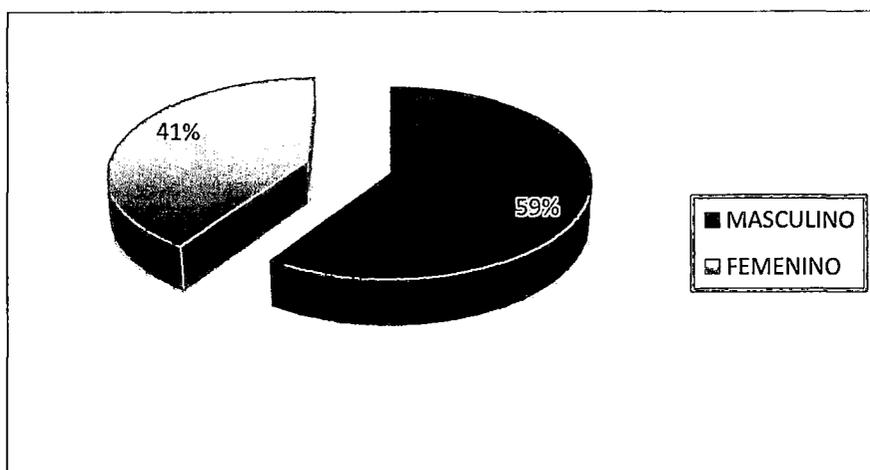
CUADRO N° 03

4.1.1 GENERO DEL SERVIDOR ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC.

GÉNERO	Nº	%
Masculino	45	59.21
Femenino	31	40.79
TOTAL:	76	100.00

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas

GRAFICO N° 01



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas

ANÁLISIS:

En el presente gráficos se apreció, que el 59% corresponde a los del género masculino y el 41% del género femenino, quienes laboran en la Municipalidad Distrital de Pisac.

El género predominante dentro del campo laboral de la Municipalidad Distrital de Pisac es el género masculino. La composición de la muestra hace que este estudio no sea compartido entre varones y mujeres.

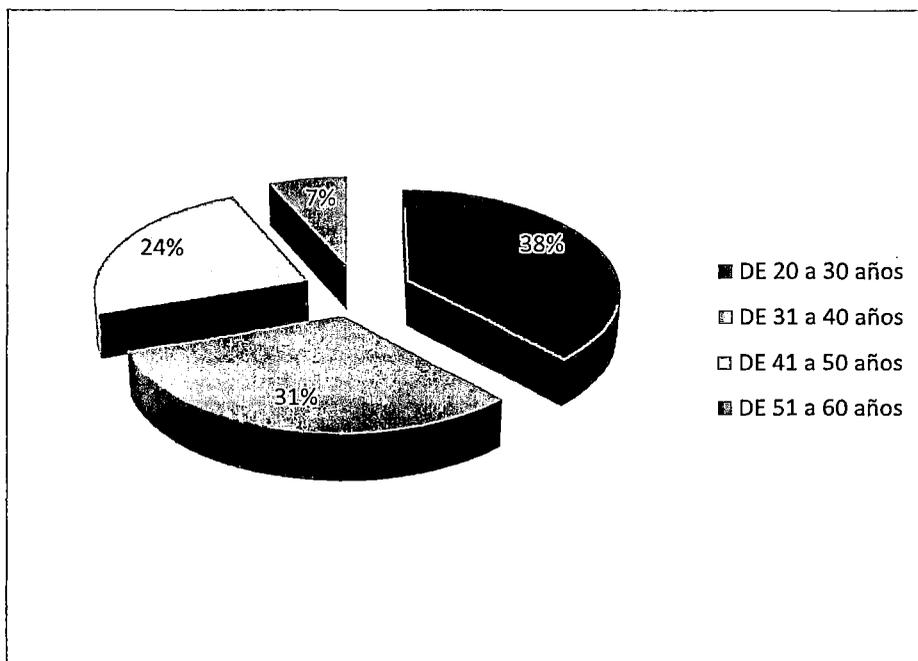
CUADRO N° 04

4.1.2 SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE ACUERDO AL GRUPO ETÁREO

GRUPO ETÁREO	NÚMERO TOTAL	PORCENTAJE
DE 20 a 30 años	29	38.2
DE 31 a 40 años	24	31.6
DE 41 a 50 años	18	23.7
DE 51 a 60 años	5	6.6
TOTAL	76	100.0

Fuente: Elaboración propia en Base a las encuestas

GRAFICO N° 02



FUENTE: Elaboración propia en Base a las encuestas

ANÁLISIS

En el presente gráfico se apreció que el 38% corresponde al grupo etáreo de 20 a 30 años, seguido por el 31% del grupo etáreo que corresponde de 31 a 40 años, mientras que el 24% que corresponde al grupo etáreo de 41 a 50 años, y el 7% solo corresponde al grupo etáreo que comprende de 51 a 60 años.

Se apreció que en la Municipalidad de Distrital Pisac el mayor porcentaje de servidores administrativos son jóvenes quienes oscilan desde los 20 hasta los 40 años de edad aproximadamente.

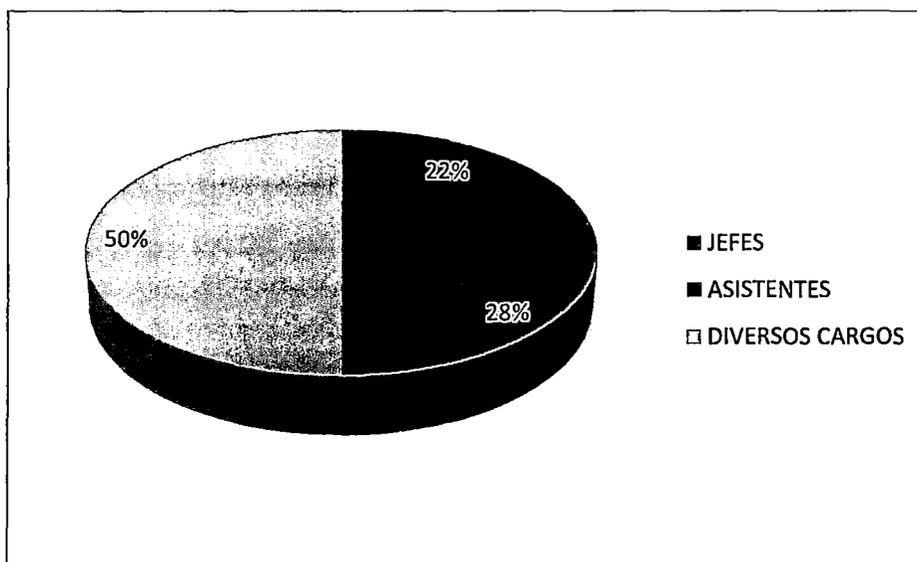
CUADRO N° 05

4.1.3 SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE ACUERDO AL PUESTO DE TRABAJO

CARGO O PUESTO DE TRABAJO	TOTAL	
	N°	%
Jefes	17	22.4
Asistentes	21	27.6
Diversos Cargos	38	50.0
TOTAL	76	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

GRAFICO N°03



Fuente: Elaboración propia en Base a las encuestas

ANÁLISIS:

En el presente gráfico se apreció que el 50%, corresponde a los diversos cargos, seguido del 28% tienen el cargo de asistentes de las diferentes áreas administrativas, seguido por el 22% que tienen el cargo de jefes del área administrativa de la municipalidad distrital de Pisac.

Se apreció que en la Municipalidad Distrital De Pisac el porcentaje mayor pertenece a cargos diversos que existe en las diferentes áreas administrativas.

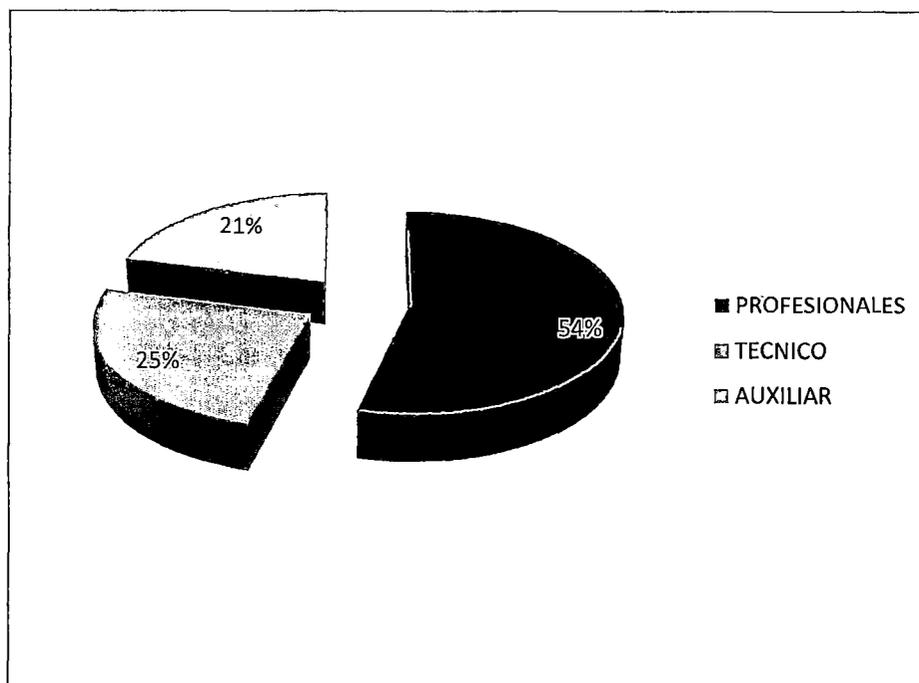
CUADRO N° 06

4.1.4 SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE ACUERDO AL NIVEL DE INSTRUCCIÓN

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	TOTAL	
	Nº	%
Profesionales	41	53.9
Técnico	19	25.0
Auxiliar	16	21.1
TOTAL	76	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

GRAFICO N°04



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

ANÁLISIS:

En el presente gráfico se apreció con respecto al nivel de instrucción que tuvieron en su vida que el 54% son profesionales de las diferentes especialidades, seguido de un 25% que son técnicos y tan solo un 21% son auxiliares.

Se apreció que en la municipalidad distrital de Pisac el porcentaje mayor corresponde al nivel de instrucción de los profesionales de las diferentes especialidades y que tiene diferentes cargos, por lo tanto la muestra hace que este estudio no sea proporcionalmente compartido entre y profesionales técnicos.

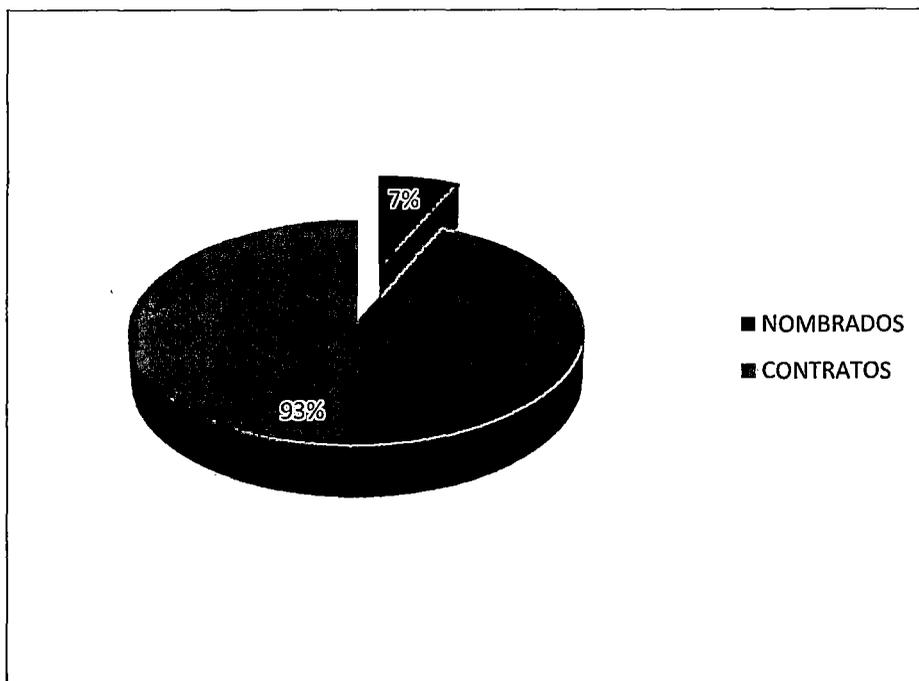
CUADRO N° 07

4.1.5 SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE ACUERDO A LA CONDICIÓN LABORAL

CONTRATO/ MODALIDAD DE CONTRATO	TOTAL	
	N°	%
Nombrados	5	6.6
Contratos	71	93.4
TOTAL	76	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

GRAFICO N°05



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

ANÁLISIS:

En el presente gráfico se apreció que el 93% están bajo la modalidad de contratados, seguido del 7% por la modalidad de nombrados.

El porcentaje mayor se refleja en las contrataciones bajo la modalidad de contratados, lo que demuestra que solo están por un periodo de tiempo.

4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA VARIABLE DE DESEMPEÑO LABORAL.

LISTA DE COTEJOS DIRIGIDO A LOS JEFES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA:

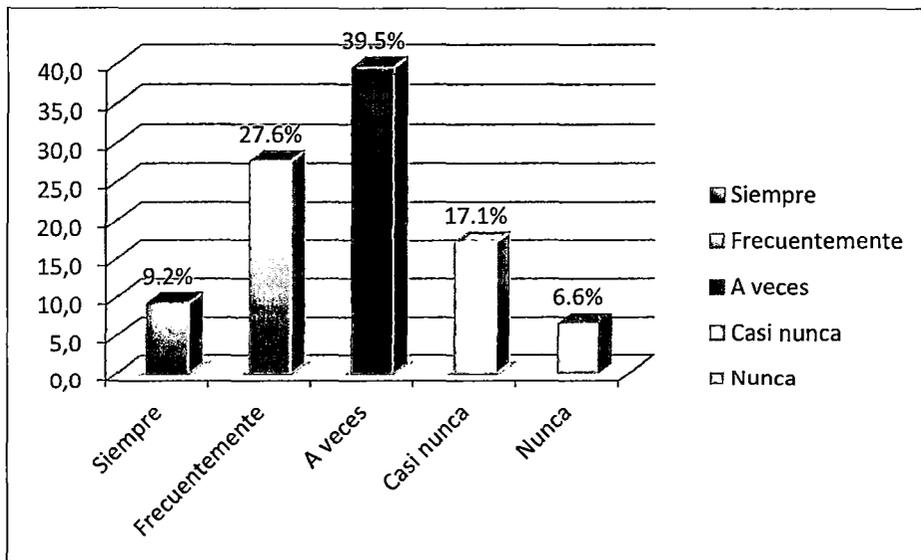
CUADRO N° 08

ITEM N°01 ¿Cumplen las tareas asignadas en el tiempo estipulado?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	9.2
Frecuentemente	21	27.6
A veces	30	39.5
Casi nunca	13	17.1
Nunca	5	6.6
TOTAL	76	100

Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejos.

GRAFICO N°06



FUENTE: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

OBJETIVO DE LA PREGUNTA: determinar si cumplen con las tareas asignada en el tiempo estipulado.

ANÁLISIS:

En el presente gráfico se apreció que el 39.5% de los jefes respondió que los servidores que se encuentran a su cargo a veces cumplen su tarea en el tiempo estipulado, seguido del 27.6% de los jefes considera que frecuentemente cumplen la tarea en el tiempo estipulado, mientras que el 17.1% de los jefes considera que casi nunca cumplen su tarea en el tiempo estipulado, mientras que el 9.2% de los jefes considera que siempre cumplen su tarea en el tiempo estipulado y tan solo un 6.6% de los jefes considero que nunca cumplen su tarea en el tiempo estipulado.

El porcentaje mayor de los jefes considera que los servidores que se encuentran a su cargo a veces cumplen su tarea en el tiempo estipulado, lo que significa que parcialmente se cumple con las tareas asignadas en el tiempo determinado.

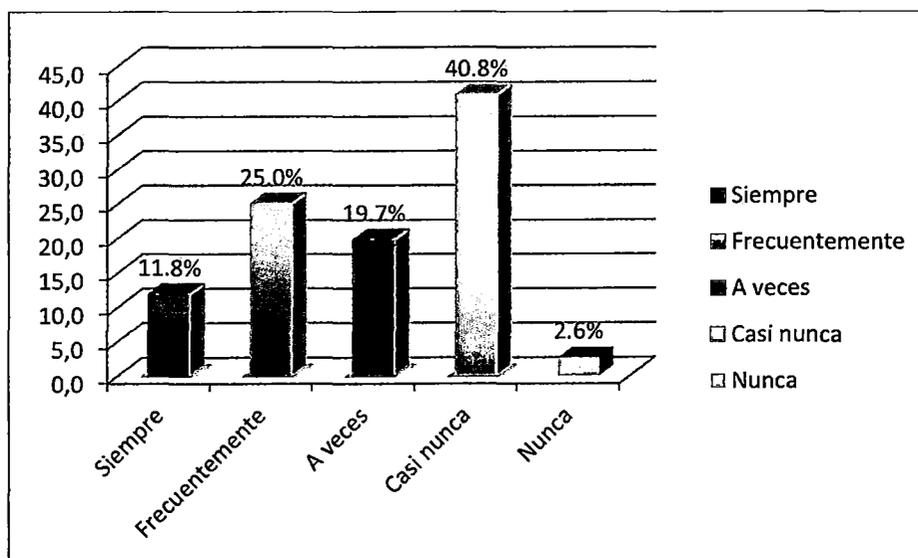
CUADRO N° 09

ITEM N°02 ¿hacen uso adecuado de los recursos para el desarrollo de sus tareas?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	11.8
Frecuentemente	19	25.0
A veces	15	19.7
Casi nunca	31	40.8
Nunca	2	2.6
TOTAL	76	100

Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

GRAFICO N° 07



Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

OBJETIVO DE LA PREGUNTA: Determinar si hacen uso adecuado de los recursos para el desarrollo de sus tareas

ANÁLISIS:

En el presente gráfico se apreció que el 40.8% de los jefes considera que casi nunca hacen uso de los recursos para el desarrollo de sus tareas, seguido del 25% de los jefes considera que frecuentemente hacen uso adecuado de los recursos para el desarrollo de sus tareas, seguido del 19.7% de los jefes considera que a veces hacen uso adecuado de los recursos para el desarrollo de sus tareas, mientras que 11.8% de los jefes considera que siempre hacen uso adecuado de los recursos para el desarrollo de sus tareas, Y tan solo el 2.6% de los jefes considera que nunca hacen uso adecuado de los recursos para el desarrollo de sus tareas.

Se apreció que el mayor porcentaje de los jefes considera que los servidores que se encuentra a su cargo casi nunca hacen uso de los recursos para el desarrollo de sus tareas, por lo que le dan un uso inadecuado con fines personales.

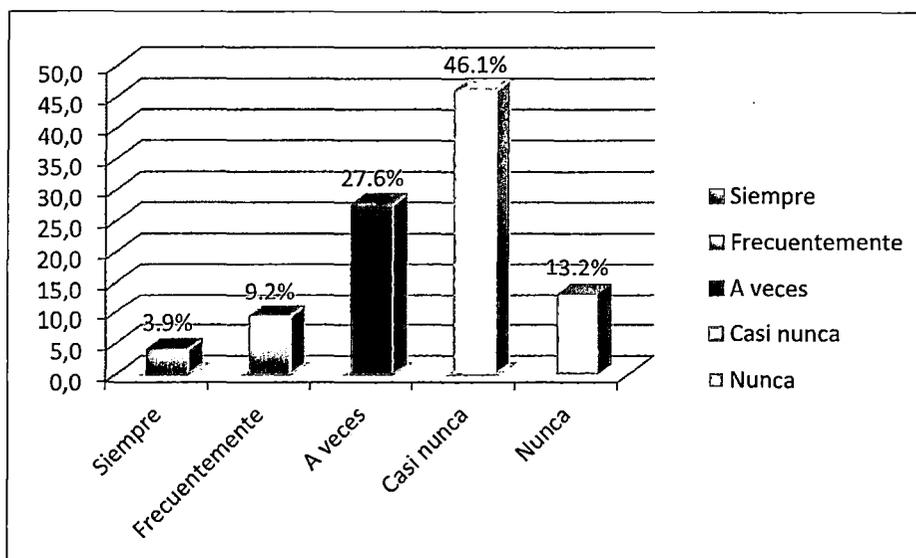
CUADRO N° 10

ITEM N°03 ¿Son competentes al afrontar situaciones y problemas infrecuentes?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	3.9
Frecuentemente	7	9.2
A veces	21	27.6
Casi nunca	35	46.1
Nunca	10	13.2
TOTAL	76	100

FUENTE: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

GRAFICO N°08



Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

OBJETIVO DE LA PREGUNTA: Determinar si son competentes al afrontar situaciones y problemas infrecuentes en su puesto de trabajo.

ANÁLISIS:

En el presente gráfico se apreció que el 46.1% de los jefes considera que casi nunca son competentes al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, seguido que el 27.6% de los jefes considera que a veces son competentes al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, seguido que el 13.2% de los jefes considera que nunca son competentes al afrontar situaciones y problemas infrecuentes mientras que 9.2% de los jefes considera que frecuentemente son competentes al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, tan solo el 3.9% de los jefes considera que siempre son competentes de afrontar situaciones y problemas infrecuentes en su puesto de trabajo.

El porcentaje mayor de los jefes considera que casi nunca son competentes al afrontar situaciones y problemas infrecuentes lo que genera que no son capaces de afrontar situaciones y problemas particulares.

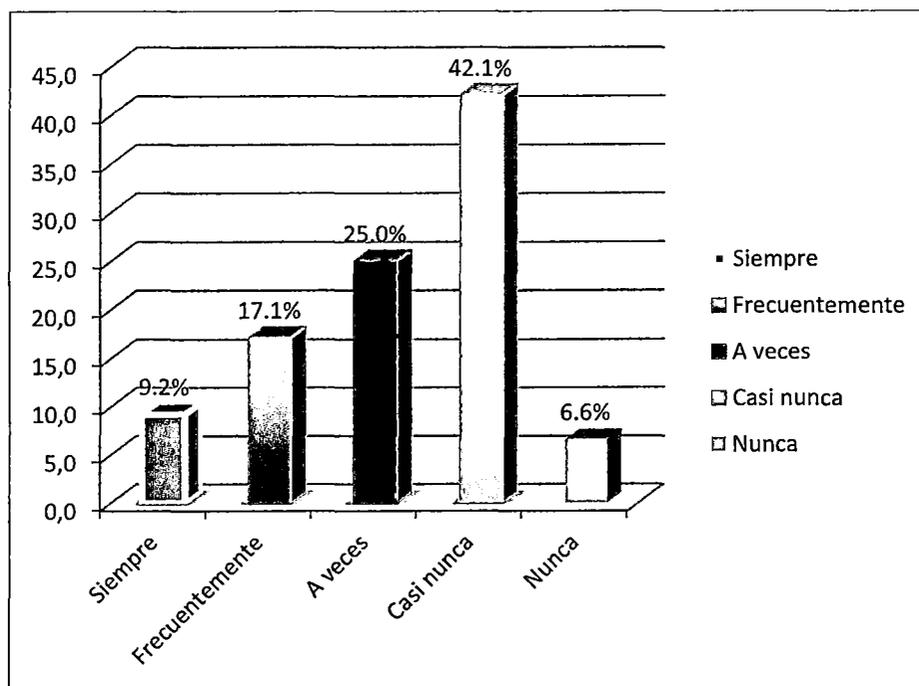
CUADRO N° 11

ITEM N°04 ¿Aportan ideas y/o acciones que permitan mejorar el desempeño laboral?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	9.2
Frecuentemente	13	17.1
A veces	19	25.0
Casi nunca	32	42.1
Nunca	5	6.6
TOTAL	76	100

FUENTE: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

GRAFICO N°09



FUENTE: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

OBJETIVO DE LA PREGUNTA: Determinar si aportan ideas y/o acciones que permitan mejorar el desempeño laboral

ANÁLISIS:

En el presente gráfico se apreció que el 42.1% de los jefes considera que casi nunca aportan ideas y/o acciones que permitan mejorar el desempeño laboral, seguido del 25% de los jefes considera que a veces aportan ideas y/o acciones que permitan mejorar el desempeño laboral, seguido del 17.1% de los jefes considera que frecuentemente aportan ideas y/o acciones que permitan mejorar el desempeño laboral, mientras que el 9.6% de los jefes considera que siempre aportan ideas y/o acciones que permitan mejorar el desempeño laboral y tan solo el 6.6% de los jefes considera que nunca aportan ideas y/o acciones que permitan mejorar el desempeño laboral.

El mayor porcentaje de los jefes considera que casi nunca aportan ideas y/o acciones que permitan mejorar el desempeño laboral, por tanto se aprecia que casi nunca muestran sus ideas y/o acciones para la mejora del nivel de desempeño laboral.

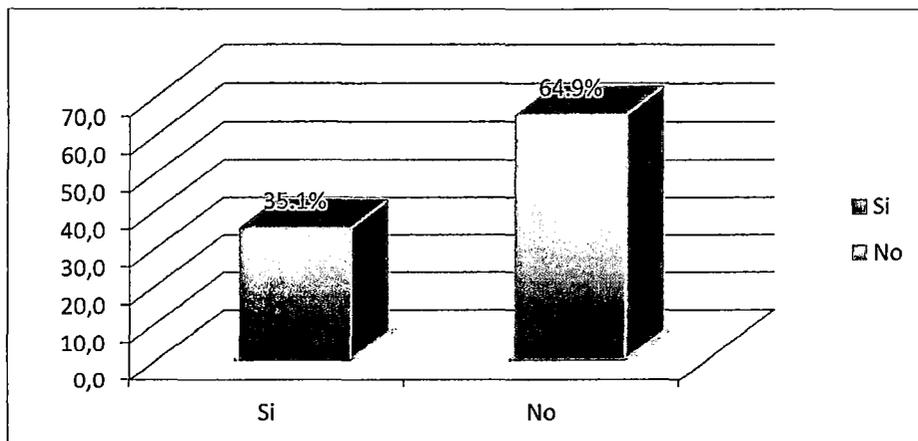
CUADRO N°12

ITEM N°05 ¿Cumplen el perfil profesional para el área que desempeñan?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	27	35.1
No	50	64.9
TOTAL	77	100

Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

GRAFICO N°10



Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

OBJETIVO DE LA PREGUNTA: Determinar si cumplen el perfil profesional para el área que desempeñan.

ANÁLISIS:

En el presente gráfico se apreció que el 64.9% de los jefes considera que no cumplen con el perfil profesional para el área que desempeñan, Y tan solo el 35.1% de los jefes considera que si cumplen con el perfil profesional para el área que desempeñan.

El mayor porcentaje de los jefes considera que no cumplen con el perfil profesional para el área que desempeñan. Lo que significa que mayoría de los servidores administrativos no se encuentran adecuadamente capacitados para el área.

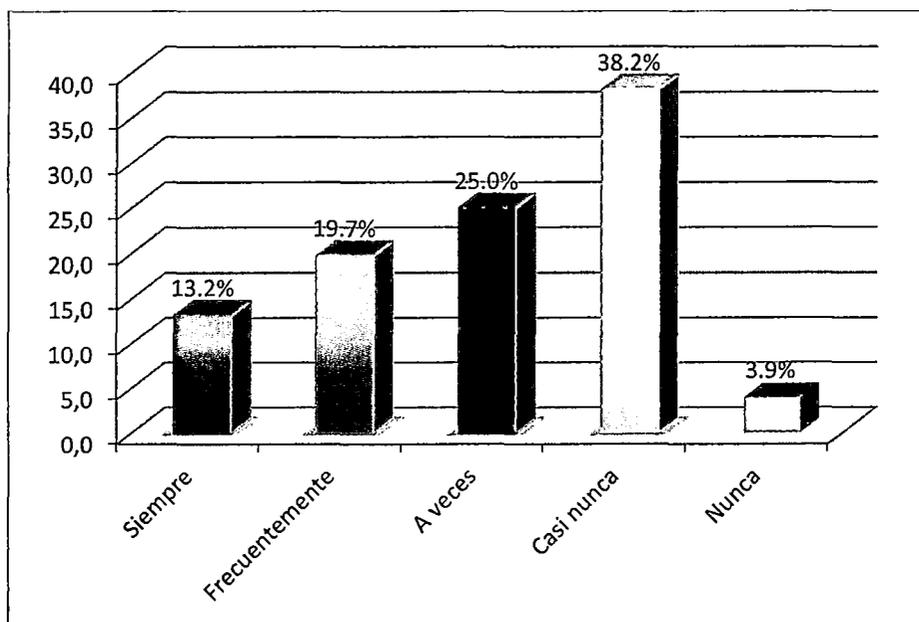
CUADRO N° 13

ITEM N°06 ¿con que frecuencia aplican sus conocimientos en beneficio de los demás?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	13.2
Frecuentemente	15	19.7
A veces	19	25.0
Casi nunca	29	38.2
Nunca	3	3.9
TOTAL	76	100

Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

GRAFICO N°11



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

OBJETIVO DE LA PREGUNTA: Determinar si aplican sus conocimientos en beneficio de los demás

ANÁLISIS:

En el presente gráfico se apreció que el 38.2% de los jefes considera que casi nunca aplican sus conocimientos en beneficio de los demás, seguido del 25% de los jefes considera que a veces aplica sus conocimientos en beneficio de los demás, seguido del 19.7% de los jefes considera que frecuentemente aplica sus conocimientos en beneficio de los demás, mientras que el 13.2% de los jefes considera que siempre aplica sus conocimientos en beneficio de los demás, Y tan solo el 3.9% de los jefes considera que nunca aplican sus conocimientos en beneficio de los demás.

La mayoría de los jefes considera que casi nunca aplican sus conocimientos en beneficio de los demás, lo que significa que no comparten los conocimientos adquiridos y que cada uno trabaja por su lado.

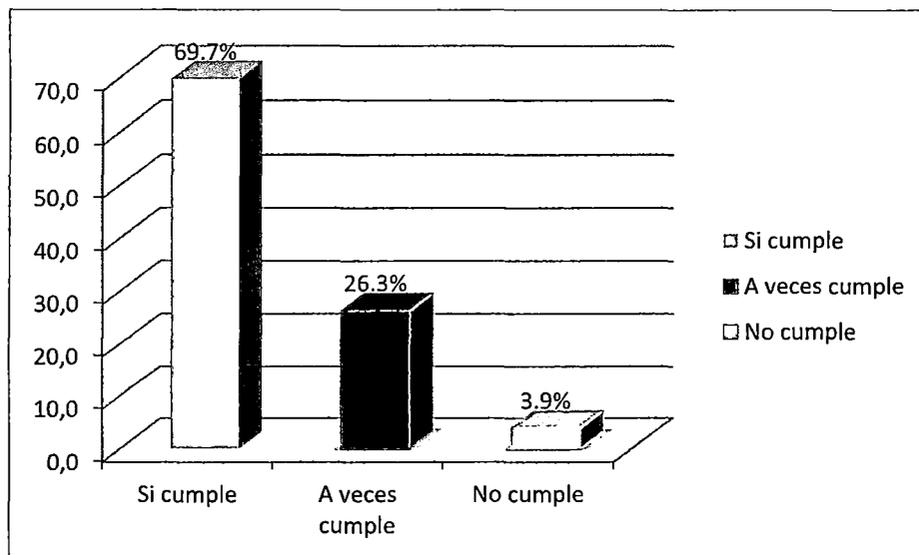
CUADRO N° 14

ITEM N°07 ¿Cumplen con las normas laborales de su institución?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si cumple	53	69.7
A veces cumple	20	26.3
No cumple	3	3.9
TOTAL	76	100

Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

GRAFICO N°12



Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

OBJETIVO DE LA PREGUNTA: Determinar si cumplen con las normas y requerimientos laborales de su institución.

ANÁLISIS:

En el presente gráfico se apreció que el 69.7% de los jefes considera que los servidores a su cargo si cumplen con las normas y requerimientos laborales, seguido del 26.3% de los jefes considera que a veces cumplen con las normas y requerimientos laborales, mientras que 3.9% de los jefes considera que nunca cumplen con las normas y requerimientos laborales.

El mayor porcentaje de los jefes considera que los servidores a su cargo, si cumplen con las normas y requerimientos laborales, lo que significa que la mayoría de los servidores cumplen por exigencias de la institución.

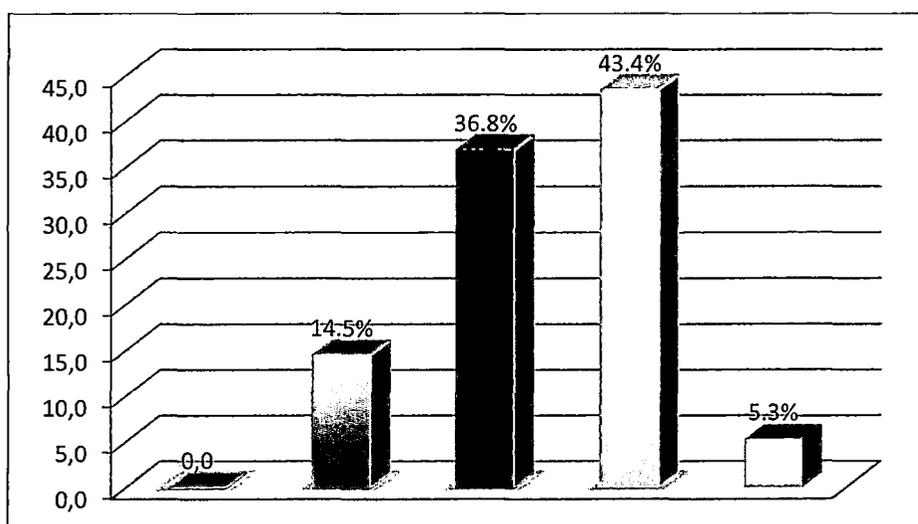
CUADRO N° 15

ITEM N°08 ¿Logran cumplir las metas y objetivos asignados en el periodo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0.0
Frecuentemente	11	14.5
A veces	28	36.8
Casi nunca	33	43.4
Nunca	4	5.3
TOTAL	76	100

Fuente: Elaboración propia en Base a la lista de cotejos

GRAFICO N°13



Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

OBJETIVO DE LA PREGUNTA: determinar si logran cumplir las metas y objetivos asignados en el periodo.

ANÁLISIS:

En el presente gráfico se apreció que el 43.4% de los jefes considera que los servidores a su cargo casi nunca logran cumplir las metas y objetivos asignados, seguido del 36.8% de los jefes considera que a veces logran las metas y objetivos asignados, mientras que 14.5% de los jefes considera que frecuentemente logran cumplir las metas y objetivos asignados, y tan solo del 5.3% de los jefes considera que nunca logran cumplir las metas y objetivos asignados.

El mayor porcentaje de los jefes considera que los servidores a su cargo casi nunca logran cumplir las metas y objetivos asignados, lo cual significa que no se cumple a cabalidad las metas y objetivos trazados en el periodo.

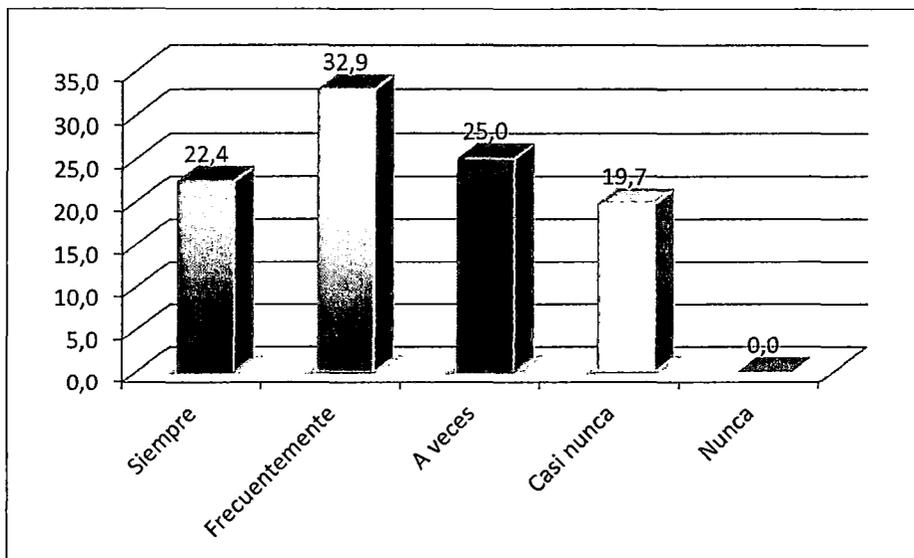
CUADRO N° 16

ITEM N°09 ¿existen quejas por el trabajo que realizan?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	17	22.4
Frecuentemente	25	32.9
A veces	19	25.0
Casi nunca	15	19.7
Nunca	0	0.0
TOTAL	76	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

GRAFICO N° 14



Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

OBJETIVO DE LA PREGUNTA: Determinar si existen quejas por el trabajo que realizan.

ANÁLISIS:

En el presente gráfico se apreció que el 32.9% de los jefes considera que frecuentemente existe quejas por el trabajo que realizan, seguido del 22.4% de los jefes considera que siempre existe quejas por el trabajo que realizan, seguido del 25% de los jefes considera que a veces existe quejas por el trabajo que realizan, Y tan solo el 19.7% de los jefes considera que casi nunca existe quejas por el trabajo que realizan.

Se apreció que el mayor porcentaje de los jefes considera que frecuentemente existen quejas por el trabajo que realizan, por lo que muchos de ellos no demuestran un nivel de desempeño aceptable.

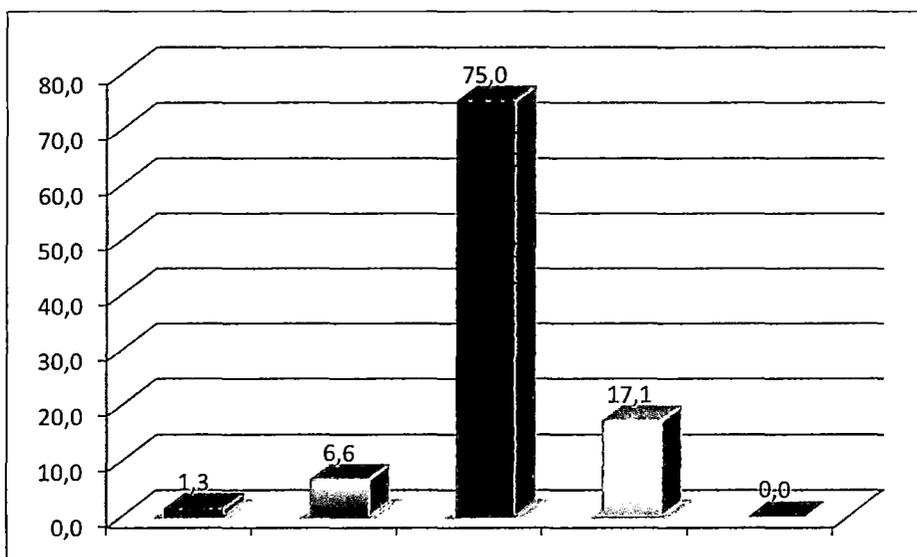
CUADRO N° 17

ITEM N°10 ¿Cómo determina la cantidad de tareas de sus servidores?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	1	1.3
Notable	5	6.6
Regular	57	75.0
Poco	13	17.1
Nada	0	0.0
TOTAL	76	100

Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejo

GRAFICO N°15



Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

OBJETIVO DE LA PREGUNTA: Determinar la cantidad de tareas asignadas a los servidores.

ANÁLISIS:

En el presente gráfico se apreció que el 75% de los jefes considera que la cantidad de tareas asignadas es regular para los servidores, seguido del 17.1% de los jefes considera que la cantidad de tareas asignadas es poco para los servidores , seguido del 6.6% de los jefes considera que la cantidad de tareas asignadas notable para los servidores, y tan solo el 1.3% de los jefes considera que la cantidad de tareas asignadas es mucho para los servidores

El mayor porcentaje considera que la cantidad de trabajo asignado es regular por lo que se tiene una distribución regular de la cantidad de trabajo en la municipalidad distrital de Pisac.

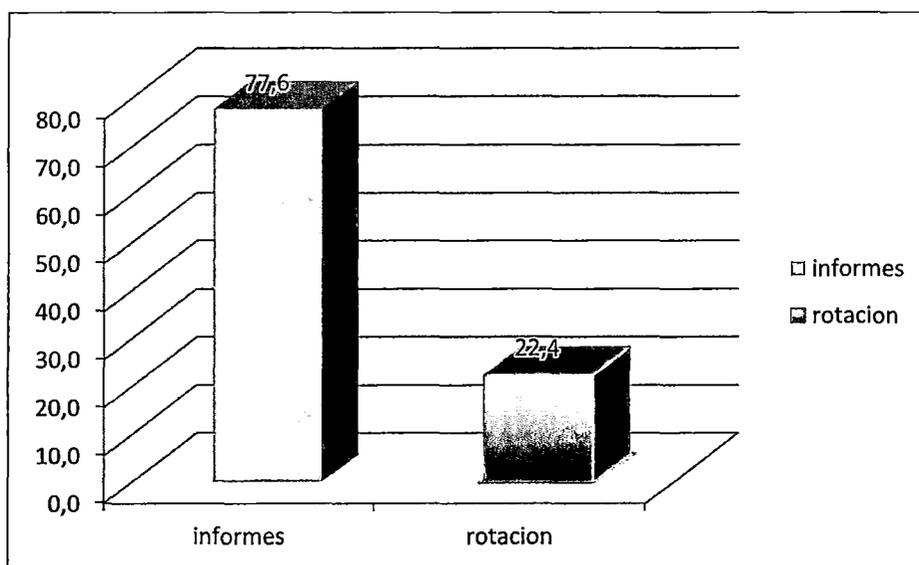
CUADRO N° 18

ITEM N°11 ¿Cuál es la forma de medir el desempeño laboral?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Informes	59	77.6
Rotación	21	27.6

Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejo

GRAFICO N°15



Fuente: Elaboración propia en base a la lista de cotejos

OBJETIVO DE LA PREGUNTA: Determinar cuál es la forma de evaluar el desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac

ANÁLISIS:

En el presente gráfico se apreció que el 76.6% de los jefes considera que la forma de evaluar el desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac es mediante informes que se presentan mensualmente detallando las actividades realizadas en el periodo, y tan solo el 22.4% de los jefes considera que la forma de evaluar el desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac es mediante la rotación del personal hacia otras áreas.

El mayor porcentaje de los jefes considera que la forma de evaluar el desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac es mediante informes que se presentan mensualmente detallando las actividades realizadas en el periodo, se puede apreciar claramente que el personal no es evaluado adecuadamente.

CAPÍTULO V

**UTILIZACION DEL METODO DE
EVALUACIÓN DE 360° QUE
MEJORAREL NIVEL DE DESEMPEÑO
LABORAL DEL CAPITAL HUMANO EN
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
PISAC.**

CAPÍTULO V

UTILIZACION DEL METODO DE EVALUACIÓN DE 360° QUE MEJORA EL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL CAPITAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC.

5.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día, los empleados son percibidos como una fuente de valor, pero hasta hace poco, se consideraban principalmente un coste, un gasto que había que reducir. La naturaleza del trabajo que desempeñan las personas sigue evolucionando. En la era industrial, se pedía a las personas que dejaran la inteligencia en casa, pero hoy se les pide que la usen en beneficio de la empresa. Los procesos en los que participan los trabajadores requieren cada vez más el uso de su capacidad intelectual; los trabajadores tienen que tomar decisiones y buscar recursos sobre la marcha.

Sin embargo, estos procesos se caracterizan por ser poco estructurados, espontáneos y sin apenas planificación. La proporción de tiempo que dedican los empleados a estos procesos es cada vez mayor. Cada día, mientras las personas ejecutan procesos empresariales, se generan en tiempo real grandes cantidades de improvisación, innovación, mejoras e información. Por ello muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, están adoptando nuevos sistemas o técnicas de control de gestión con el objetivo último de mejorar su rendimiento.

5.2 JUSTIFICACIÓN

El principal motivo justificante es el de contar con modelos de evaluación al personal objetivo y confiable que permitan la verdadera retroalimentación, permitiendo identificar necesidades específicas tales como:

- Capacitar en áreas específicas al trabajador.
- Brindar inducción sobre las actividades que deben realizar..
- Capacitación específica para la realización de talleres, seminarios, etc.

5.3 OBJETIVO:

Servir como medio para que cada persona contribuya al cumplimiento de metas y objetivos y por lo tanto al mejoramiento permanente de la Municipalidad trabajando en equipo y así lograr atender con eficiencia a la población, para que se sienta satisfecho con el servicio brindado.

5.3.1 Objetivos Específicos:

- Conocer el porcentaje de cumplimiento de metas y objetivos en la institución.
- Conocer el nivel de desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar habilidades y destrezas de los evaluados
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

5.4 Propósito:

Darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas necesarias para mejorar su desempeño, su

comportamiento y dar a la gerencia municipal y/o área de personal la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

¿QUE SE EVALUARA?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- La eficacia y eficiencia de los trabajadores en realizar su trabajo
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

DIRIGIDO A : Área Personal

EVALUADOR : Jefe de Personal

QUIEN REVISARÁ LA EVALUACIÓN : Gerente Municipal.

PERÍODO : Semestral.

MÉTODO PROPUESTO : Evaluación de 360°

EVALUACIÓN EN 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL
CAPITAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
PISAC**

EVALUACION DE 360°

DATOS DEL EVALUADO

FECHA / /

NOMBRES	
Oficina/ área	
CARGO	

Relación con el evaluado (marca con una X)

Jefe inmediato	
Supervisor	
Colega	
Cliente	

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
 2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
 3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
 4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.
- Muy bajo : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
Moderado : 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.

Desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac
2013-2014

Alto : 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto : 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						

Desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac
2013-2014

Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						

Desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac
2013-2014

Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						

Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento Asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)	Comentarios
Firma del ratificador (Sub Dirección Ejecutiva, Director de la Oficina de Administración)	Comentarios

5.5 RESULTADOS:

El modelo de evaluación de 360 grados representa una iniciativa para evaluar al personal que labora en el Área de Personal de la Municipalidad Distrital de Pisac, el resultado de la evaluación aplicada al personal mostrara el grado de compromiso de estos, así como las áreas de oportunidad para su desarrollo.

a) MATERIALES

- **Infraestructura.-** Las actividades de Evaluación al personal se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la Municipalidad.
- **Mobiliario, equipo y otros.-** está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rotal folio, equipo multimedia, y ventilación adecuada.

b) FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de esta herramienta de Evaluación, será financiada con ingresos propios presupuestados por la Municipalidad el cual se deja a criterio de esta para su distribución.

5.6 PRESUPUESTO

DESCRIPCION	UNID	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Plumones de colores	unid.	10	2.00	20
Encuesta	Unid.	40	0.10	4
Lapiceros tinta seca	Unid.	45	0.50	22.00
Especialista	Unid	1		300.00
Total				s/344.00

5.7 PLAN DE ACCION:

Actividades a desarrollar	MESES						
	1	2	3	4	5	6	7
Aplicación de encuesta por primera vez.		X					
Aplicación de encuesta por segunda vez.							X

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

1. El estudio determinó que el nivel de desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac, es bajo, esta se perciben en:
 - El 39.5% a veces cumplen su tarea en el tiempo estipulado.
 - Que el 46.1% casi nunca son competentes al afrontar situaciones y problemas infrecuentes.
 - Que el 32.9% frecuentemente existe quejas por el trabajo que realizan.
 - Que el 43.4% casi nunca logran cumplir las metas y objetivos asignados.
 - Que el 42.1% casi nunca aportan ideas y/o acciones que permitan mejorar el desempeño laboral
 - Que el 76.6% es evaluado mediante informes que se presentan mensualmente detallando las actividades realizadas en el periodo.

2. El estudio determinó que el cumplimiento de las metas y objetivos en la Municipalidad Distrital de Pisac se cumplen parcialmente, lo que se refleja en:
 - Que el 43.4% casi nunca logran cumplir las metas y objetivos asignados.
 - Que cuentan regularmente con los recursos adecuados para el desarrollo de sus tareas.
 - Que el 75% considera la cantidad de tareas asignadas es regular para sus actividades
 - Que el 40.8% casi nunca hacen uso de los recursos para el desarrollo de sus tareas.
 - Que el 64.9% no cumplen con el perfil profesional para el área que desempeñan.

RECOMENDACIONES:

1. Para mejorar el nivel de desempeño laboral del capital humano se recomienda:
 - La implementación de programas de capacitación recurrentes para que el servidor administrativo sea más competitivo traduciendo esto en seguridad en su estabilidad laboral y una mejora en la calidad de servicio.
 - Motivar al personal al trabajo en equipo para así afrontar situaciones inesperadas.
 - Utilizar el método de evaluación denominado de 360°
 - Brindar retroalimentación de los servidores administrativos
 - La entrega de información objetiva a cerca del desempeño de los trabajadores en el momento oportuno promoviendo siempre las buenas relaciones.
 - En base a la evaluación tomar en cuenta sus habilidades, talentos y conocimientos que poseen los trabajadores para así ubicarlo en el puesto adecuado y así mejorar el nivel de gestión por parte de la municipalidad.
 - Realizar el reclutamiento y selección de acuerdo a la ley.
 - Realizar un taller de inducción por competencias en el cual se especifique las funciones que deben desarrollar.

2. Para lograr cumplir las metas y objetivos en la municipalidad distrital de Pisac se recomienda:

- ✓ Determinar la cantidad de tareas según lo requiera el público en general desde las más urgentes.
- ✓ Disponer de recursos adecuados para cumplimiento de las tareas asignadas.
- ✓ Ubicar a los servidores en el puesto adecuado de acuerdo al nivel de instrucción que recibieron.
- ✓ Mejorar el promedio de los sueldos a través de la inserción adecuada de la carrera administrativa con lo que se lograra el ascenso a nuevos cargos, por ende el incremento de remuneraciones en base a esfuerzos y un nivel de desempeño adecuado.
- ✓ Implementación de ambientes laborales acorde a las necesidades y a la cantidad de personal que labora en dicha área.

BIBLIOGRAFIA

- APARICIO MENDOZA, Karla Danitza (Canchis Cusco-2002) Administración Estratégica de Recursos Humanos en la Municipalidad provincial de Canchis.
- ALLES MARTHA, (2005), "DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS", Argentina- buenos aires: 1ra edición.
- BERNAL TORRES, Cesar Augusto, (2006), "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN PARA ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES ", México, 2da edición, Pearson Educación de México. S.A. de C.V.
- CEVALLOS SANCHEZ Yolanda Paola (2013), GESTION DEL TALENTO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL, DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIODE SANTA ELENA
- CHIAVENATO IDALBERTO (2009) "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ", México 3ra edición, MCGRAW HILL EDUCACION S.A.
- CHIAVENATO IDALBERTO (2011),"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ", México: 9va edición MC GRAW HILL EDUCACION S.A. C.V
- CHOQUE ALVIS Katherine, CHUQUITAPA CONZA Katherine. (CUSCO -2012) "EL CAPITAL HUMANO Y SU RENDIMIENTO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE ANDAHUAYLILLAS";
- COBALI DE LA CRUZ SULCA Hilda (AYACUCHO -2009)" LA NUEVA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE HUAMANGA"
- DESSLER Gary, "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL", 6ta Edición, Editora: Prentice – Hall Hispanoamericana.
- GONZALES PEZUA, Gladys y HERRERA CCOLQUE, Katia (cusco- 2006)" LA MOTIVACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA EL

DESEMPEÑO Y SATISFACION DEL PERSONAL DE
TELEFÓNICA DEL PERU S.A ZONAL – CUSCO”

- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio Pilar, 2010 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, 5ta edición, editorial McGraw- HILL INTERAMERICANA DE MEXICO, S.A.
- K DAVIS, J NEWTRON (1999) COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO EDITORIAL, Mexico, MC GRAW HILL interamericano.
- LA TORRE NAVARRO M. Felisa(Valencia -España)”LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL”
- MEJIA CHAN, yessika mischell (2012) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON ENFOQUE EN LAS COMPETENCIAS LABORALES (estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango).
- NIRIA QUINTERO, Nelly Africano, ELISIS FARIA(2008) “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONALEMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO”
- QUINTANILLA ARCE Keny Alain(Ayacucho -2012) “GESTION POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑOS LABORALES EN LA MUNICIPALIDADES DE AYACUCHO”
- SNELL BOHLANDER, (2012), ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 16va edición, México.
- STEPHEN P. Robbins , Timothy A. Judge, 2009 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL , 13va edición PERSON Prentice Hall

WEDGRAFIA

- www.es.wikipedia.org/wiki/Municipalidad
- www.monografias.com
- www.ehowenespanol.com › Finanzas
- www.es.thefreedictionary.com/municipio
- www.oecd.org/insights/38435951.p
- www.eumed.net › Contribuciones a la Economía
- [Concepto http://definicion.de/guia-dobservacion/#ixzz3Nm4JwfZk](http://Concepto%20http://definicion.de/guia-dobservacion/#ixzz3Nm4JwfZk)
- <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-blog>
- [Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales](http://Revista%20NEGOTIUM%20-%20Ciencias%20Gerenciales)
- [http:// www.spss.com/es/](http://www.spss.com/es/)
- metodologia02.blogspot.com/p/tipos-de-muestreo.html
- [www.uaeh.edu.mx/docencia/P Presentaciones/./muestraMuestreo](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P%20Presentaciones/./muestraMuestreo)
- www.gestiopolis.com/teorias-administracion/
- www.es.wikipedia.org/wiki/definiciondeeficacia
- [www.es.wikipedia.org/wiki/definicionde eficiencia](http://www.es.wikipedia.org/wiki/definicionde%20eficiencia)
- [www.es.wikipedia.org/wiki/tesisdeevaluaciondedesempeñolaboral](http://www.es.wikipedia.org/wiki/tesisdeevaluaciondedesempe%C3%B1olaboral)
- [Wikipedia. Pigosr y Myers: http://es.wikipedia.org /wiki/ administración de personal.](http://Wikipedia.%20Pigosr%20y%20Myers%20http://es.wikipedia.org%20/wiki/%20administraci%C3%B3n%20de%20personal)
- [Wikipedia M.J. Jicius,http://es.wikipedia.org /wiki/ administración de personal.](http://Wikipedia%20M.J.%20Jicius%20http://es.wikipedia.org%20/wiki/%20administraci%C3%B3n%20de%20personal)
- [Wikipedia Dale Yoder,http://es.wikipedia.org /wiki/ administración de personal.](http://Wikipedia%20Dale%20Yoder%20http://es.wikipedia.org%20/wiki/%20administraci%C3%B3n%20de%20personal)
- [Wikipedia Victor Meliton Rodriguez,http://es.wikipedia.org /wiki/ administración de personal.](http://Wikipedia%20Victor%20Meliton%20Rodriguez%20http://es.wikipedia.org%20/wiki/%20administraci%C3%B3n%20de%20personal)
- [Wikipedia. Shultz Theodore Y Becker Gary, http://es.wikipedia.org/wiki/Teoría del capital humano.](http://Wikipedia.%20Shultz%20Theodore%20Y%20Becker%20Gary%20http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa%20del%20capital%20humano)
- [Wikipedia Bohórquez,http://es.wikipedia.org /wiki/ definicióndedesempeñolaboral.](http://Wikipedia%20Boh%C3%B3rquez%20http://es.wikipedia.org%20/wiki/%20definici%C3%B3ndedesempe%C3%B1olaboral)
- [Wikipedia Stoner,http://es.wikipedia.org /wiki/ definicióndedesempeñolaboral.](http://Wikipedia%20Stoner%20http://es.wikipedia.org%20/wiki/%20definici%C3%B3ndedesempe%C3%B1olaboral)

- Stoner Milkovich y Boudreau, [http://es.wikipedia.org/wiki/elementos que influyen en el desempeño laboral](http://es.wikipedia.org/wiki/elementos_que_influyen_en_el_desempeño_laboral)
- Wikipedia. K .Davis y J .newtrons. [http://es Wikipedia.org/wiki/elementos que influyen en el desempeño laboral.](http://es.Wikipedia.org/wiki/elementos_que_influyen_en_el_desempeño_laboral)
- Wikipedia. Queipo y Useche. [http://es Wikipedia.org/wiki/factores que influyen en el desempeño laboral.](http://es.Wikipedia.org/wiki/factores_que_influyen_en_el_desempeño_laboral)
- Feldman, R. S. (1998), [http://es.wikipedia.org/wiki/ evaluación de desempeño](http://es.wikipedia.org/wiki/evaluación_de_desempeño)
- RODRIGUEZ J.[http://es.wikipedia.org/wiki/definición de motivación.](http://es.wikipedia.org/wiki/definición_de_motivación)

Anexo

ANEXO N° 01

Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE DE ESTUDIO	SUB VARIABLE	INDICADORES	DISEÑO METODOLOGICO
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac, en el periodo 2013-2014?	OBJETIVO GENERAL Determinar el nivel de desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac, en el periodo 2013-2014.	HIPOTESIS GENERAL No existe por ser una investigación descriptiva	Univariable Desempeño laboral Capital humano	• Eficiencia	• Tiempo • Calidad • Costo • Aptitudes • actitudes	TIPO DE INVESTIGACION Descriptivo METODO DE INVESTIGACION Analítico e inductivo DISEÑO DE INVESTIGACION No-experimental Transversal.
				• Eficacia	• Cantidad de resultados logrados • Cumplimiento de normas	
PROBLEMA ESPECIFICO 1. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de metas y objetivos del capital en la Municipalidad Distrital de Pisac?	OBJETIVOS ESPECIFICO 1 Medir el cumplimiento de las metas y objetivos del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac.	HIPOTESIS ESPECIFICAS 1 No existe por ser una investigación descriptiva	El cumplimiento de metas y objetivo	• Eficiencia	• Tiempo • Calidad • Costo • Aptitudes • actitudes	
				• Eficacia	• Cantidad de resultados logrados • Cumplimiento de normas	

ANEXO N° 02
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



**ESTUDIO DESEMPEÑO LABORAL DEL CAPITAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE PISAC**

Instrumento dirigido para los servidores administrativos: somos Tesista de la carrera profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco.

El objetivo es determinar el nivel de desempeño laboral del capital humano en la Municipalidad Distrital de Pisac.

Instrucciones Generales

Esta encuesta es absolutamente anónima, no escriba su nombre, código o cualquier otro tipo de identificación.

DATOS DEL ENCUESTADO:

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

1.- Área de trabajo

Personal asistencial	()
Personal de servicio	()
Otros	()

2.- Grupo Ocupacional

Profesional	()
Técnico	()
Bachiller o Egresado	()
Otros	()

3.- Condición laboral

Nombrado	()
Contratado	()

Con relación a las siguientes preguntas marque Ud. La alternativa que mejor le corresponda:

1. ¿Cumplen las tareas asignadas en el tiempo estipulado?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

2. ¿Hacen uso adecuado de los recursos para el desarrollo de sus tareas?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

3. ¿son competentes al afrontar situaciones y problemas infrecuentes?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

4. ¿Aportan ideas, y/o acciones que permitan mejorar el desempeño laboral?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

5. ¿Cumplen el perfil profesional para el área que desempeñan?

- a) Si
- b) A veces
- c) No

6. ¿Con que frecuencia aplican sus conocimientos en beneficio de sus compañeros de trabajo?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

7. ¿Cumplen con las normas laborales de su institución?

- a) Si cumple
- b) A veces cumple
- c) No cumple

8. ¿logran cumplir las metas y objetivos asignados en el periodo?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

9. ¿existen quejas por el trabajo que realizan?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

10. ¿Cómo determinaría la cantidad de tareas de sus servidores?

- a) Mucho
- b) Notable
- c) regular
- d) Poca
- e) nada

11. ¿Cuál es la forma de medir el desempeño laboral?

- a. Informes
- b. rotación

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

Siéntase en libertad de expresar sus opiniones de aspectos que le preocupan y deseen mejorar en su puesto de trabajo.

.....
.....

ANEXO N° 03

ESTRUCTURA ORGÁNICA 2014

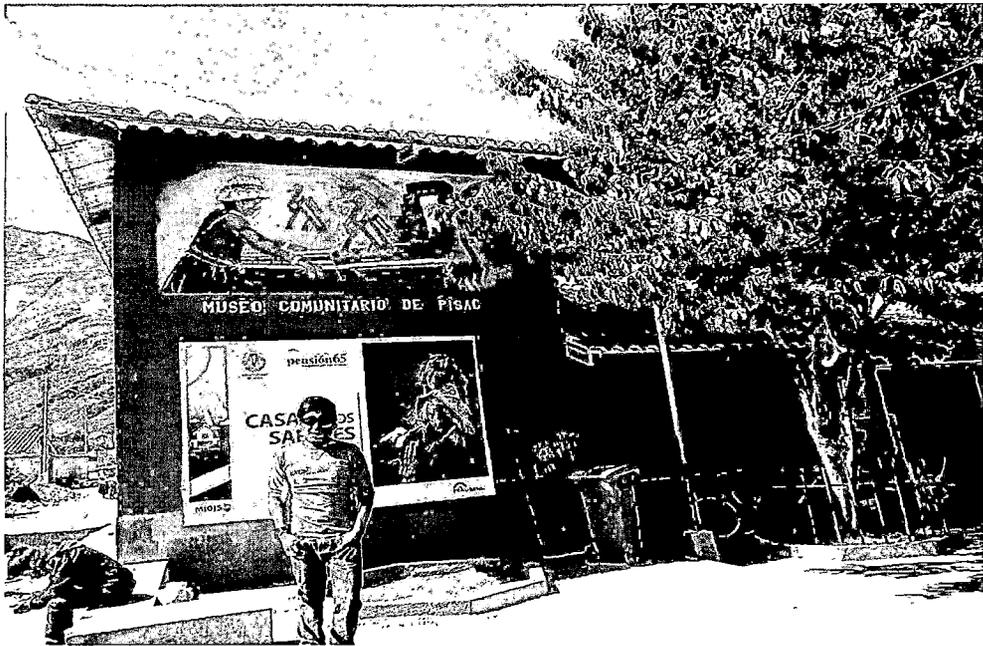
Y

FOTOGRAFÍAS DE LA INVESTIGACIÓN

Instalaciones del área administrativa



Servidor administrativo del área Personal



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAC 2011-2014

