

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA

FACULTAD DE ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Tesis

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS E INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
HUAMANGA, AYACUCHO, 2016**

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTADA POR
VANESSA PARODI QUISPE

AYACUCHO-PERU
2018

INDICE

INTRODUCCION	3
I. REVISION DE LITERATURA	
1. Marco histórico.....	6
2. Bases teóricas	8
3. Marco conceptuales	27
II. HIPOTESIS	
1. Hipótesis general	27
2. Hipótesis específicas	28
3. Variables y dimensiones	28
III. METODOLOGIA	
1. Tipo de investigación	28
2. Diseño y nivel de investigación.....	29
3. Población y muestra	29
4. Técnicas e instrumentos	30
5. Plan de análisis de resultados	31
IV. RESULTADOS Y DISCUSION	
1. Resultados e interpretación.....	32
2. Análisis estadístico	53
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	66
ANEXOS.....	68

INTRODUCCION

La Reforma del Estado que el gobierno está tratando de llevar a cabo es uno de los temas más urgentes en la actual coyuntura de nuestro país y, en el marco de la mencionada Reforma, uno de los aspectos primordiales a tratar es la Reforma en las municipalidades. Tal vez esta última constituya el proceso más amplio de la Reforma del Estado. Se han creado comisiones especiales para que analicen el tema y lleven a cabo de manera urgente la reestructuración. Las quejas de los ciudadanos que motivan la necesidad de implementar mejoras aluden a su carácter disfuncional, a la pobre calidad de las decisiones, a la escasa efectividad en el cumplimiento de las mismas, a la excesiva y cansada dilación de procedimientos, a la imperiosa necesidad de independencia, a la escasa competencia de los funcionarios, a los insuficientes medios, a la corrupción generalizada, donde los valores relacionados a la búsqueda de los servicios pueden ser fácilmente contrarrestados por sumas de dinero. *¿Los servicios deben ser igual para todos?* La respuesta es conocida por todos y el análisis sería motivo de numerosos estudios y reflexiones.

Como es conocido, los problemas que aquejan al sector salud en el Perú y en particular en nuestro medio son múltiples, por doquier se alude -siendo a su vez poco lo que se demuestra- que las deficiencias del sistema son causadas por la penuria de recursos. Se ha hecho costumbre que las respuestas y requerimientos de las autoridades de la Municipalidad Provincial de Huamanga, cuando se dirigen al Poder Ejecutivo, contengan los dos aspectos, se reitera que dejen de inmiscuirse en los asuntos internos, respetando la independencia de poderes, y que asignen mayores recursos para llevar a cabo la Reforma, pues sin mayores recursos es casi inviable el tema.

La Municipalidad Provincial de Huamanga seriamente cuestionado por los vecinos, es visto con desconfianza por el poblador común. No es percibido como un órgano en el que los ciudadanos puedan confiar para regir sus relaciones económicas o sociales; de alguna manera debe generar confianza en los usuarios; el 70%¹ de la población tiene la percepción que esta entidad es no apta en la ciudad de Huamanga, Ayacucho.

Para ninguno es ajeno que la mayoría de los ayacuchanos no confían en el sistema de calificación en los diferentes servicios públicos y están preocupados de la gestión municipal. Ya que tiene interiorizado la impresión de que la Municipalidad Provincial de Huamanga en su conjunto es un reducto en el que subsisten ritos y prácticas anacrónicas, donde el “*formalismo*” tiende dramáticamente a prevalecer sobre la misión de brindar servicios de calidad.

Esta devaluada percepción social se complementa, recientemente, con la afirmación de que el personal que labora en la Municipalidad es corrupta o profesionalmente mediocre (o ambas cosas), y que se encuentra resueltamente sometido al poder político de turno, así como los intereses económicos dominantes.

El Problema general ¿De qué manera la Gestión estratégica de personas influye en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, en el período 2016? **Los problemas específicos** ¿Por qué el fortalecimiento de competencias de las personas contribuye en el mejoramiento continuo de la atención de los servicios públicos? ¿Por qué la mejora de los desempeños laborales contribuye en la satisfacción de los usuarios y en la atención de los servicios en la Municipalidad Provincial de Huamanga? y, ¿Por qué la motivación y los

¹ Tesis “Propuesta para la Implementación de un Plan Estratégico de Intercomunicación que mejore el Clima Organizacional de una entidad del Sector Público” 2002. Juan A. Pasquel Valencia. Pág. 91-92.

estímulos de funcionarios y directivos influyen en la generación de confianza y celeridad en la atención de los servicios públicos?

Consecuente con los problemas, también se ha definido el **objetivo general** Instaurar la gestión estratégica de personas y su influencia en los desempeños laborales en la Municipalidad Provincial de Huamanga, en el período 2016. **Objetivos específicos;** instituir el fortalecimiento de competencias de las personas y su contribución en el mejoramiento continuo de la atención de los servicios públicos; establecer la mejora de los desempeños laborales y su contribución en la satisfacción de los usuarios y en la atención de los servicios en la Municipalidad Provincial de Huamanga; y; establecer la motivación y los estímulos de funcionarios y directivos y su influencia en la generación de confianza y celeridad en la atención de los servicios públicos.

La investigación se justifica por el análisis de la gestión estratégica de personas en la Municipalidad Provincial de Huamanga. Por consiguiente, el análisis para las decisiones, la orientación de la función de potencial humano, la evaluación del sistema de desempeño, los enfoques, métodos y prácticas que se utilizan para implementar el cambio, los parámetros existentes hacían el cambio; las nuevas funciones, roles, responsabilidades y competencias para la función de las personas.

La gestión de personas no siempre ha mantenido el ritmo de su entorno rápidamente cambiante, ni los retos que se le han presentado. Dado que a menudo no puede ofrecer soluciones viables y enfoques prácticos a los nuevos problemas humanos que enfrenta la Municipalidad Provincial de Huamanga, la función de potencial humano ha perdido la confianza y credibilidad necesaria para influir en las decisiones sobre cuestiones de mejora en los servicios públicos.

La función de personas, tiene dos elecciones básicas: comprometerse en la transformación fundamental o afrontar su extinción, de allí la importancia en la presente investigación. Resolver el dilema entre el movimiento a una postura más estratégica al mismo tiempo que satisfacer las necesidades diarias del personal y las relaciones administrativas de la gente en la Municipalidad Provincial de Huamanga. Esta lucha por la identidad no es nueva.

La importancia radica en el análisis de las mejores prácticas institucionales y en la acción de revisar el cambio de la dirección de las personas y del proceso de dirección del desempeño, especialmente, en tres dimensiones: económica, social y tecnológica, respectivamente.

El estudio permitirá beneficiar a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huamanga, siendo alrededor de 400 personas y fundamentalmente a la gestión estratégica de personas en la referida municipalidad y luego por extensión a todo el ámbito de la Región Ayacucho. **Alcances de la investigación.** El estudio permitirá beneficiar a los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Huamanga, sobre aspectos referidos a la dirección del personas y los desempeños laborales, posteriormente hacer extensivo a todo el ámbito regional de Ayacucho. **Limitaciones de la investigació.** En el proceso de la investigación existen dificultades como la insuficiente bibliografía y hemeroteca física de fuente primaria y antecedentes relacionadas con la investigación en lo que respecta a trabajos desarrollados sobre el personas. **Delimitación espacial.** Esta investigación se efectuará geográficamente en la ciudad de Ayacucho, capital del departamento del mismo nombre, específicamente en la Municipalidad Provincial de Huamanga. **Delimitación temporal.** La investigación comprende al período 2016 a través de encuestas, cuestionarios y entrevistas.

I. REVISION DE LITERATURA

1.1. Marco histórico

Los cambios y transformaciones en la administración de personas y su trabajo

Las (03) tres eras a lo largo del siglo XX, la industrialización clásica y neoclásica y la era de la información, conducirán a diferentes abordajes sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. En esas tres diferentes eras, el área de (RH) pasó por tres etapas muy distintas, relaciones industriales, recursos humanos y dirección de personas. Cada abordaje está ajustado a los patrones de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones.

a) Personal / Relaciones industriales

En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, las gerencias de personal eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales el empleo como admisión a través del contrato individual, registro en la cartera de trabajo, cálculo de las horas trabajadas para pago de los salarios, aplicación de medidas disciplinarias por el no cumplimiento del contrato, cálculo de vacaciones, entre otros. Más adelante, los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel agregando otras tareas como las relaciones de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar problemas sindicales de contenido reivindicatorio.

Los departamentos de relaciones industriales se limitaron a una actuación operacional y burocrática, recibiendo instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder. Las personas son

consideradas apéndice de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular predominando el concepto de mano de obra.

b) Recursos humanos

En la industrialización neoclásica, surgen los departamentos de recursos humanos que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operacionales y burocráticas, los llamados (Administración de Recursos Humanos) desarrollan funciones operacionales y tácticas, como órganos prestadores órganos prestadores de servicios especializados.

Cuidan del reclutamiento, selección, entrenamiento, evaluación, remuneración, higiene y seguridad del trabajo y de relaciones del trabajo y sindicales, con variadas dosis de centralización y monopolio de esas actividades.²

c) Dirección de personas

En la era de la información, surgen los equipos de dirección de personas, que sustituyen los departamentos de recursos humanos. Las tareas operacionales y burocráticas son transferidas para terceros a través de la tercerización, en cuanto las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea en toda organización, los cuales pasan a ser los gestores de personas. Los equipos de (RH) proporcionan consultoría interna, para que el área pueda asumir actividades de orientación global mirando el futuro y el destino de la organización y de sus miembros. Las personas de agentes pasivos que son administrados y controlados rígidamente, pasan a constituir agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. Las personas pasan a ser consideradas

² CHIAVENATO, Idalberto. Dirección del Personas. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana- Colombia, 2002. Págs. 32-36.

como socios de la organización y que toman decisiones respecto de sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente en el sentido de satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la era de la información, encontrar a las personas indicadas dejó de ser un problema y pasó a ser la solución para las organizaciones. Más que eso, dejó de ser un desafío y pasó a ser la ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

Las (03) tres etapas de la evolución de los (Recursos Humanos) antes descritas nos indican que la función se está ajustando rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera amplia e irreversible.

Ella está dejando de ser recursos humanos para transformarse en Dirección de Personas. De un área cerrada, hermética, monopolista y centralizadora que caracterizaba en el pasado, la moderna función de recursos humanos se está tornando un área abierta, amigable, participativa y descentralizadora y los criterios de evaluación de desempeño, así como su proceso de dirección de evaluación, han cambiado en su perspectiva y contenido.³

Gestión de talentos, en nuestra realidad, está un tanto desacreditado, debido a la denominación de recursos humanos, no debiera ser denominado de forma despectiva y minimizada, sino contraria por gestión de personas al menos en países que están en vías de desarrollo como el nuestro, la necesidad imperiosa de denominarse como un factor fundamental que incidirá en los éxitos de las organizaciones empresariales y entidades públicas.

³ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración en los tiempos nuevos*. Editorial Mc Graw Hill,. Interamericana- Colombia-Bogotá, 002. Págs.46.

1.2. Bases teórico

1.2.1. Gestión de personas

A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido. Una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo. De esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externa

Definición del modelo

El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma para que este modelo de dirección de RRHH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una organización en

particular, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y socialización de los conocimientos:

- La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo.
- La dirección del capital humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en la constante de un mundo competitivo.
- La dirección de capital humano por competencias requiere romper con los actuales esquemas del sistema educativo y reformularlos de acuerdo a los nuevos paradigmas de la educación por competencias.
- Revisados las estructuras curriculares de los centros de formación de nuestra organización indican que ninguno se ha acogido a los nuevos paradigmas de la educación por competencias, se continúa con las estructuras curriculares tradicionales que consideran al ser humano en la empresa solo como un recurso más en la cadena de producción.
- El gerente está convencido que el talento del recurso humano de una empresa es la que permite el éxito de las empresas y organizaciones en un mundo altamente competitivo y en ese sentido la capacitación y en general la instrucción debe ser

por competencias, hecho que llevará replantear todo el sistema educativo nacional y particularmente el de las organizaciones como es el caso de la Marina de Guerra del Perú.

- Por otro lado, el administrador de capital humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.
- En ese sentido es necesario que el trabajador este comprometido en esa tarea que realmente es titánica dada la diversidad de factores que conlleva.

Modelo integrado de innovación y gestión de personas

La dirección de la innovación; así como las organizaciones en general, públicas y privadas, ameritan un continuo análisis y seguimiento de las variables del contexto externo que le impactan.

En este sentido, cabe destacar que la gente hace innovación y de allí que su dirección y dirección juegan un rol clave.

(González, F. 1999) Evaluación de la calidad del servicio presentado en el Departamento de Atención al Cliente, de Interbank, Banco Universal, Oficina Barquisimeto Estado Lara orientado a la optimización del proceso de atención al cliente.

Los profesionales de las Relaciones Industriales y de Recursos humanos, más que nunca, necesitan conocer la manera de llegar a entender y comprender la complejidad de lo que significa lo externo y su impacto.

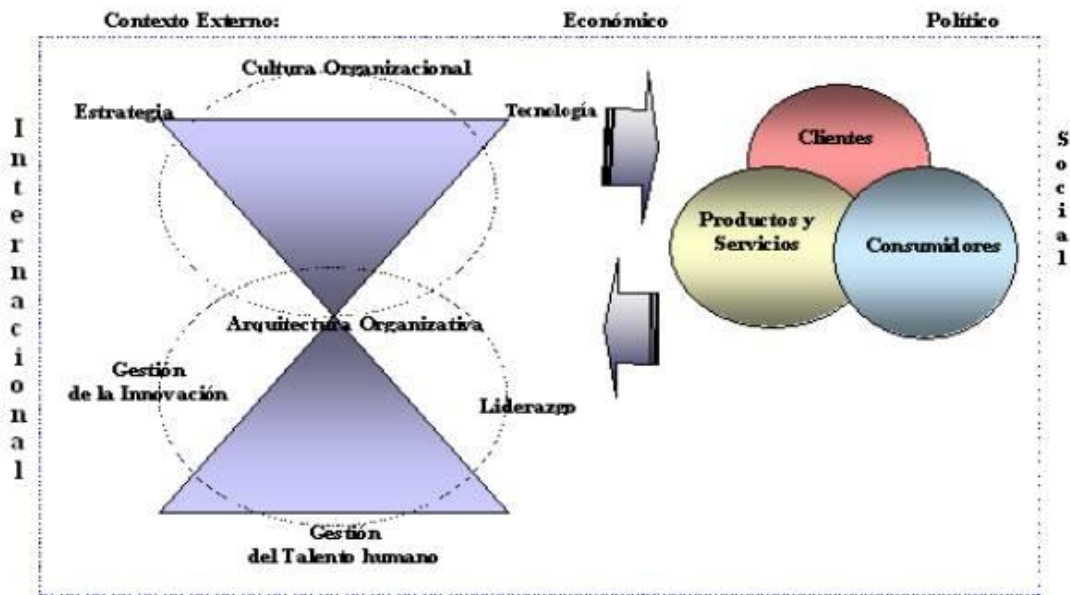
A continuación, se presentan algunos modelos y métodos para su seguimiento. Es una invitación a conocer y a posicionarse como agentes de cambio en la instilación de la creatividad e innovación sin descuidar en ningún momento, el impacto del contexto externo.

A continuación, se presenta el producto de una idea, una inquietud que se identificó desde la necesidad de los participantes del Seminario Innovación y Gerencia de Recursos Humanos de la Especialidad de Relaciones Industriales. Con ese requerimiento en mano, el autor de esta serie de documentos de entregas sucesivas, articulo la experiencia personal y de las mejores prácticas; así como la investigación conceptual y de la realidad peruana y enrumbo su actividad de reflexión y acción en investigar, interpretar y a darle forma a una aproximación conceptual que sirviera de guía y orientación cuya finalidad es que el participante se fuese construyendo un marco de referencia para su actuación en el contexto de la comprensión e instrumentación de procesos transformacionales como el desarrollo de los procesos de creatividad e innovación en las instituciones.

A tal fin se determinó el Modelo Integrador de la Innovación y Dirección del Personas; a partir de allí, se desarrollan todas sus dimensiones, incorporando los conceptos y enfoques de los distintos autores y fuentes documentales.

Por ello, el documento pretende enriquecer los compromisos de resultados acordados al inicio del seminario: Trabajos de Campo y los debates seleccionados. En igual forma, tener elementos de juicios para comprender un poco más a los invitados especiales; así como las visitas a instituciones orientadas a la investigación, desarrollo y aplicación.

Modelo Integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano



Fuente: Lira (<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/emp/ingestion.htm>)

Una mirada a la dinámica del contexto externo en que se desenvuelven las organizaciones, hace referencia a la presencia básica de dos (2) tendencias que parecieran dominar la vida económica, política, social y cultural. Estos son: la globalización y la aceleración Reynoso, María. (1999).

A partir de estas dos tendencias aparecen elementos que ejercen aún más presión e impacto en la fuerza laboral una mayor competitividad en el mercado por la captación de clientes, énfasis en la gerencia de los costos, en ajustarse y dirigir procesos de cambio, impacto de la tecnología de información en el trabajo y en las telecomunicaciones, en la gerencia del conocimiento y otros. Esta acumulación de procesos y eventos del entorno que simultáneamente interactúan e impactan en las estrategias y operaciones de las organizaciones conlleva a considerar como requisito

⁴ Lira (<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/emp/ingestion.htm>)

básico, identificarlos, asirlos, analizarlos, interpretarlos y convertirlos en conocimiento que iluminen la toma de decisiones.⁵

Por tanto, Oren Harari. (2003), afirma que la situación determina o cambia la estrategia; por otro lado, el autor HicksHerbet. (1984)¹⁰, aporta el siguiente modelo gráfico de la organización y el entorno con sus variables claves:



Un marco orientador propuesto, considera que, al capturar un mensaje del entorno, es en sí un dato; pero por si sólo no nos dice mucho, hay que darle un significado al relacionarlo con otro dato u otra información de referencia. Una vez hecho esto, entonces el dato se convierte en información.

⁵ Oren Harari. (2003)⁹

Más aún, si a dicha información se le identifica sus consecuencias de acuerdo a lo que se busca o al objetivo propuesto, entonces ya deja de ser información para convertirse en conocimiento que impacta a la toma de decisiones.

Las decisiones para convertirlas en realidad deben tomarse o ponerse en acción (conducta) y esas acciones derivan en resultados (R1) que al analizar los Resultados en un segundo período (2) vs. Los Resultados (1) podemos determinar una brecha que impacta nuevamente el entorno.

Un marco orientador propuesto por Ventocilla, Eleodoro. (1997)¹¹, considera que al capturar un mensaje del entorno, es en sí un dato; pero por si sólo no nos dice mucho, hay que darle un significado al relacionarlo con otro dato u otra información de referencia. Una vez hecho esto, entonces el dato se convierte en información. Más aún, si a dicha información se le identifica sus consecuencias de acuerdo a lo que se busca o al objetivo propuesto, entonces ya deja de ser información para convertirse en conocimiento que impacta a la toma de decisiones. Las decisiones para convertirlas en realidad deben tomarse o ponerse en acción (conducta) y esas acciones derivan en resultados (R1) que al analizar los Resultados en un segundo período (2) vs. Los Resultados (1) podemos determinar una brecha que impacta nuevamente el entorno. Este marco orientador puede considerarse como el viaje del dato a la acción y gráficamente sería:⁶

⁶ Hicks Herbet. (1984). Administración de Organizaciones desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos. Edit. CECSA.



Ventocilla Eleodoro. (1997). Programa Avanzado de Consultoría (PAG). Edic. ILOS.

Desde la mirada de recursos humanos, cabe destacar los aportes de los autores Guerin W.; Wils T.; Le Lourain J. (1992)¹², con relación a la conexión del ambiente externo y la estrategia de recursos humanos.

El entorno puede clasificarse considerando el tipo de ambiente (general, inmediato y específico); el contenido (económico, político, social, tecnológico, laboral, cultural y otros); con unas características de complejo, dinámico, homogéneo y velocidad.

Para la formulación de un macroscopio se utiliza una herramienta práctica para identificar tendencias o patrones de comportamiento de variables económicas, políticas, sociales, laborales, culturales y otras que tienen impacto en la organización con relación a su propósito general.

Para ello se elabora una matriz con las siguientes categorías: Procesos (eventos o tendencias); ámbito (Internacional, Latinoamericano, nacional y empresa) y las instituciones o empresas que generan dicho evento o proceso. Luego se identifican e interpretan las conexiones e interacciones y se determinan opciones que sirvan de referencia para la formulación de la estrategia.

En la práctica, la tendencia es que este proceso básico de insumo es realizado por empresas proveedoras especializadas que se encargan de recopilar y analizar datos e información de las dimensiones del entorno y su vinculación e impacto en la dirección y dirección del componente humano de las organizaciones.

El objetivo principal que ofrece este servicio es de presentar un sistema de recolección y análisis de las informaciones sobre Recursos Humanos registrados en los medios de comunicación social nacional e internacional, el cual permita al equipo de RRHH identificar tendencias, evaluar oportunidades y amenazas, que a su vez sirvan para generar estrategias de recursos humanos, de acuerdo a los requerimientos de la empresa.⁷

Gestión de personas

Es así como se inicia la época denominada la era del talento, y se enmarca en la *Dirección del Personas*. Aquí es donde las empresas inteligentes se dan cuenta de la importancia de atraer y retener capital intelectual que asegure resultados contundentes hacia la organización, y que a su vez cuenten con gran potencial de compromiso hacia la

⁷ Guerin W.,; Wils T.,; Le Lowrin J. (1992) *Modelo de Conexión del ambiente y la estrategia en dirección del personas*. Workwoman. University Harvard, 1962.

empresa; es decir, gente comprometida que pueda sacar adelante a la organización, pero, sobre todo, personas que actúen en el momento preciso, al tiempo que se les brinda un ambiente adecuado para su desarrollo y satisfacción.

Por lo tanto, en la actualidad el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento.

Desde esta perspectiva se asume el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño y efectividad de sus procesos; con esto queda marcada la importancia de la formación de los equipos de trabajo (Chiavenato, 2002).

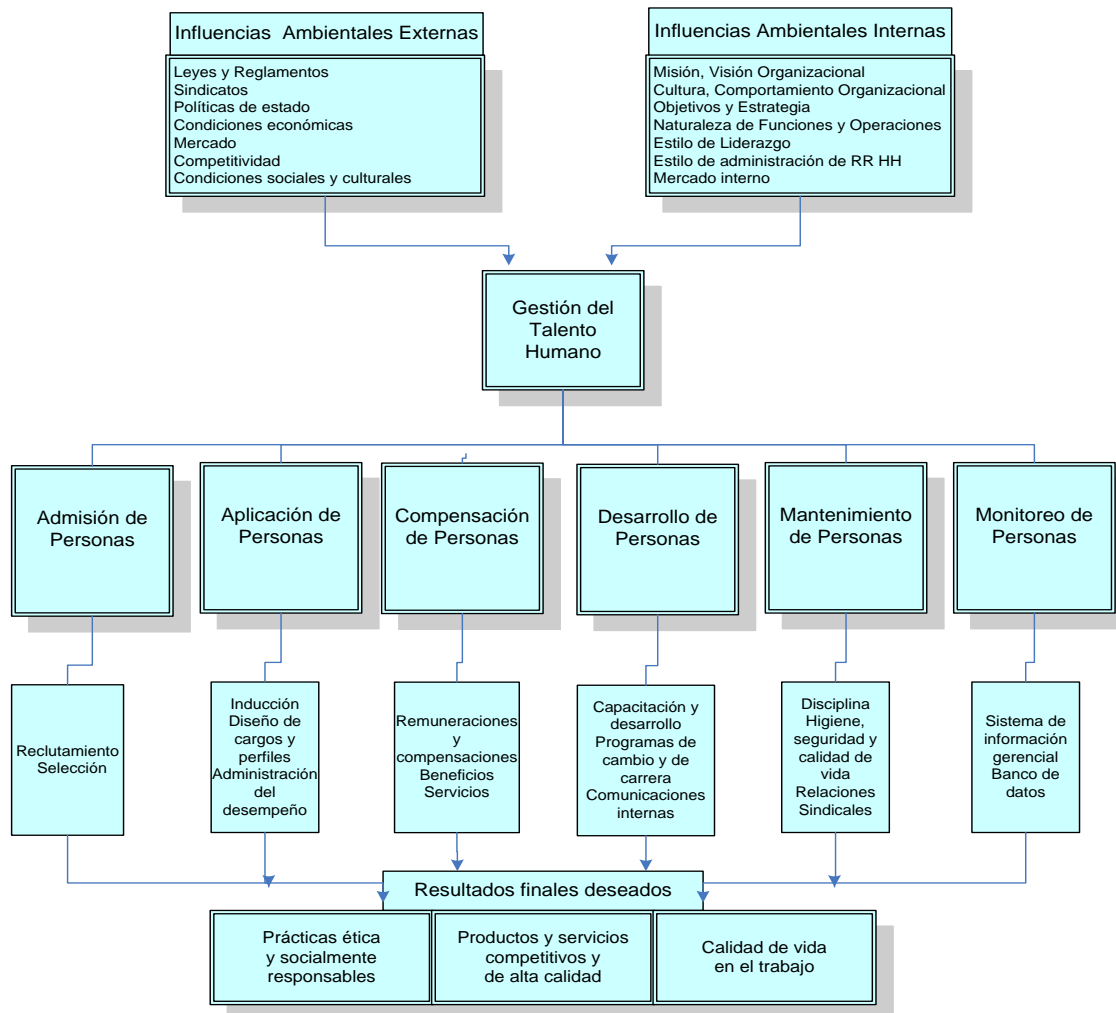
La gestión de las personas en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de su potencial humano para alcanzar los objetivos organizacionales e Individuales.

Cuando se tiene claro que las personas constituyen el principal activo de una organización, entonces se crea la necesidad de ser más consciente y estar más atentos con sus trabajadores.

Las organizaciones parecen ser más exitosas cuando perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos sus socios, en especial de sus trabajadores.

Cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía general, su comportamiento y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque. ⁸

ESCENARIO DE LA GESTION DE PERSONAS¹⁴



9

¹⁴ LLORENTE, Jorge. *Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?* Publicación del HayGroup. España, s/a.

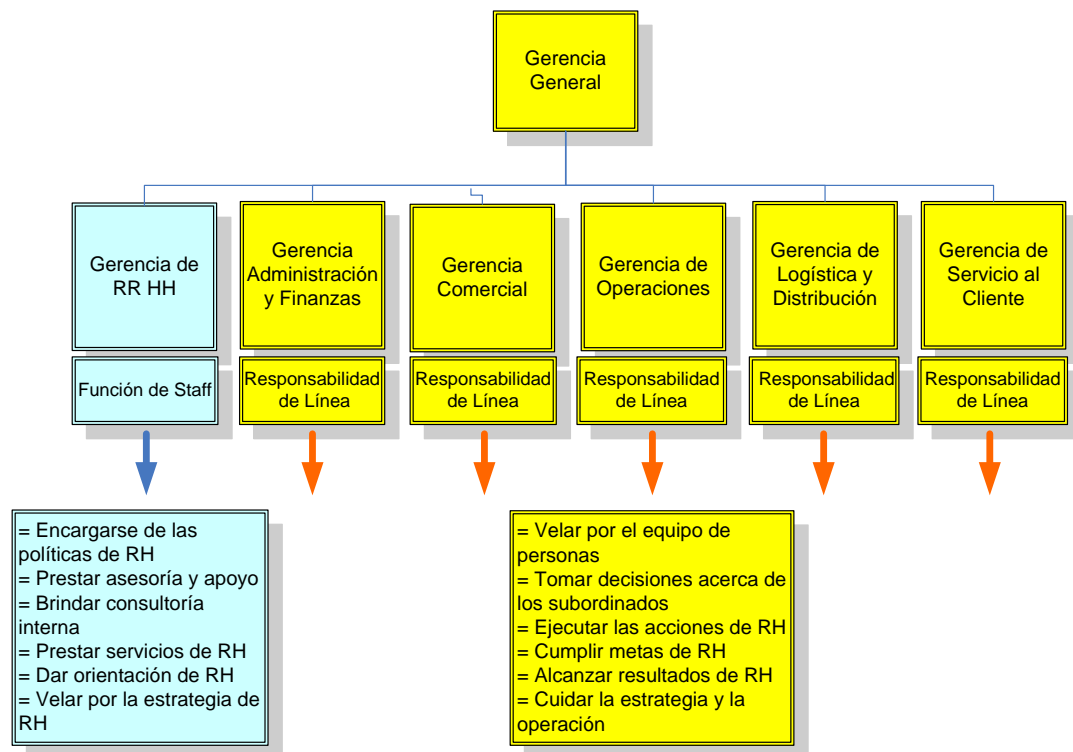
⁸ GLENDINNING, Meter. *Performance management: Pariah or Messiah*. Pro Quest Data base. Public Personnel Management. Tomo 31, N°2. Editorial Thomson & Learning. Nueva York, Estados Unidos, 2003.

⁹ LLORENTE, Jorge. *Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?* Publicación del HayGroup. España, s/a.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la Dirección del Personal puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes (línea) traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la dirección del talento son diversos debiendo ser estos constantemente evaluados (auditoria) para analizar su aporte e impacto en los resultados de cada organización. Por lo mismo, la Administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

Diagrama de la responsabilidad de línea y función de staff en la (arh) ¹⁵



¹⁵SPENCER, Jr. McClellan D. & SPENCER S.M. *El enfoque de competencia laboral*. JhonWiley&Sons, Inc.,¹⁰

¹⁰ SPENCER, Jr. McClellan D. & SPENCER S.M. *El enfoque de competencia laboral*. JhonWiley&Sons, Inc.,¹⁰

Las macro tendencias de la administración de personas

Una nueva filosofía de acción. La denominación ARH debe desaparecer y dar lugar a un nuevo y reciente enfoque: la dirección de las personas, pero enmarcado en la administración de personas. Exactamente, gerenciar personas es cada vez más una responsabilidad de la gerencia de línea. En este enfoque, las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales. Se tienen en cuenta y se respetan sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicas. Aún más, en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar o gerenciar personas, pues esto podría significar que las personas son meros agentes pasivos que dependen de las decisiones tomadas en la cúpula; en cambio, se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización. Esta tendencia tiene un nuevo significado. En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas. Existe un consenso según el cual el principal cliente de la empresa es su propio empleado.

Da ahí el surgimiento del endomarketing, el marketing interno, cuyo objetivo es mantener informados a los empleados de las filosofías, políticas y objetivos de la empresa, integrarlos a través de programas amplios, ayudarlos en sus necesidades y aspiraciones y desarrollar esfuerzos para que las personas se sientan orgullosas de pertenecer y colaborar

con la organización a través de relaciones dinámicas de intercambio. De allí también la administración holística, que ve al hombre dentro de un contexto organizacional humano y ya no como una pieza o componente cualquiera del sistema productivo. Administrar con las personas es iniciar una nueva mentalidad empresarial.

Nítida y rápida tendencia al downsizing. Es decir, el desmantelamiento gradual y sistemático del área de Administración de Recursos Humanos, su redefinición y su descentralización hacia otras áreas de la organización. El área de ARH se está reestructurando, reduciendo y comprimiendo hasta el nivel esencial o básico, es decir, su *core business* específico. Con esta reducción, los ejecutivos de RH están cambiando radicalmente sus atribuciones. La reducción de la estructura organizacional de la empresa, la reducción de los niveles jerárquicos, la descentralización de las decisiones, la desburocratización, la desregulación, el desmembramiento en unidades estratégicas de negocios, los programas de mejoramiento continuo y de calidad total y otras tendencias de la administración moderna de las empresas son seguidos de cerca por cambios paralelos y equivalentes en la dirección del personas. No podría ser de otra manera. La búsqueda de una empresa ágil y flexible, creativa e innovadora, que privilegie la calidad total y la participación y el compromiso de todos sus miembros, ha sido la meta perseguida por la Administración de Recursos Humanos. De esta manera, hay una fuerte tendencia a reducir y flexibilizar el área. Sin embargo, el *downsizing* es más un ajuste para los problemas actuales, que una directriz para la empresa del mañana. Sirve como correctivo para ajustar las operaciones del pasado a la realidad de hoy, pero no constituye una ruta que oriente el futuro del área; solo pone la casa en orden. Pero esto es lo que las organizaciones están haciendo.

Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna. La estructura departamental de la Administración de Recursos Humanos está dando paso a unidades estratégicas orientadas a los procesos y enfocadas en los clientes y usuarios internos. La antigua organización funcional está dando lugar a la organización por procesos. En vez de órganos o departamentos, la Administración de Recursos Humanos está coordinando procesos o subsistemas. Se pasa de la cultura enfocada en la función a la cultura enfocada en el proceso; de un órgano prestador de servicios a una consultoría interna orientada a los resultados finales de la organización. Además, la Administración de Recursos Humanos está transfiriendo a terceros una parte de sus atribuciones rutinarias y burocráticas operacionales, en un nítido proceso de subcontratación de actividades no esenciales, en busca de la transformación de costos fijos en costos variables. Es decir, de focalización no esencial y desactivación de recursos físicos no esenciales, para mejorar la relación costo-beneficio. La subcontratación es una actividad que utiliza de manera intensiva los recursos externos, ya que los procesos subcontratados son ejecutados por otras empresas mejor preparadas para llevarlos a cabo. Pero la subcontratación no significa mejoramiento del sistema de RH si no está acompañada de un efectivo cambio de enfoque.

Transferencia gradual de decisiones y acciones de la Administración de Recursos Humanos hacia la gerencia de línea. Es el traslado de actividades, antes centradas en la Administración de Recursos Humanos, a los gerentes de las demás áreas de la empresa. Las principales son la selección, el entrenamiento y la remuneración. Administrar personas es un componente estratégico, una tarea muy importante para ser centralizada y confiada a un solo departamento de la empresa. Los gerentes de Línea se vuelven

gestores de personas y logran plena autonomía en las decisiones y acciones relacionadas con los subordinados. Los gerentes se vuelven multiplicadores del proceso de preparación y desarrollo de las personas. El entrenamiento gerencial pasa a ser intensivo y continuo, lo cual se traduce en un compromiso de la alta dirección para confiar en las gerencias y delegar en éstas parte de las decisiones y responsabilidades. No se puede olvidar que es necesario el desarrollo gerencial para cubrir las nuevas habilidades no técnicas y conceptuales e interpersonales exigidas en la nueva conducta gerencial cotidiana. Con esto, la Administración de Recursos Humanos se ocupa de la productividad del capital intelectual de la empresa, del desempeño gerencial y de las contribuciones de las personas a los objetivos organizacionales. Esto es lo esencial: la búsqueda de la eficacia y de la excelencia a partir de las personas.

Intensa conexión con el negocio de la empresa. La Administración de Recursos Humanos se está desplazando hacia la planeación estratégica de la empresa, y está desarrollando medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, lo cual significa la focalización en las áreas de resultado de la empresa, e impone el compromiso personal de cada empleado con las metas de la organización. La educación, la comunicación y el compromiso pasan a ser los factores fundamentales de este proceso. La filosofía de Recursos Humanos es conocida ampliamente y practicada por todos. La planeación de Recursos Humanos se vincula con la planeación estratégica de los negocios para que los planes de Recursos Humanos apoyen y estimulen los negocios de la empresa. Los objetivos de Recursos Humanos se centran en los objetivos organizacionales como rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, competitividad, cambio, innovación y flexibilidad. El efecto del proceso de ge-

rencia de Recursos Humanos en las personas se evalúa para garantizar los ajustes frecuentes necesarios, en un mundo en constante cambio.

Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones. La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la Libertad en la elección de tareas y métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias y la disponibilidad de información en línea están consolidando la administración consultiva y participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora. Existe una preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas. La calidad de vida pasó a ser una obsesión: significa buenos salarios, buenos beneficios, cargos bien diseñados, clima organizacional sano, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, retroalimentación continua, recompensas por el buen desempeño -como refuerzo psicológico-, intensa comunicación e interacción, educación continua, y otros. Un empleado no puede tener calidad de vida en la empresa si no dispone de todas estas cosas. La calidad de vida permite retribuir trabajo de calidad a la empresa. El retorno justifica la inversión: un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde. Para amparar esa nueva cultura está surgiendo una nueva estructura simple con pocos niveles jerárquicos, de manera que la base organizacional se aproxime a la cima. Además, se está presentando la liberalización del área de Administración de Recursos Humanos en lo pertinente a las acciones disciplinarias y punitivas. El área está perdiendo su antiguo aire severo y sombrío, para ganar una nueva postura abierta, amigable y de

apoyo y soporte a las personas.

Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. Las personas son realizadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base en las carencias y necesidades de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo. Como refuerzo, se utilizan prácticas de gerencia participativa por objetivos, en las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, mientras se utiliza remuneración variable que incluye bonos y participación en los resultados alcanzados. La vieja Administración por Objetivos renace más valorizada. La remuneración variable constituye la recompensa material directa por el esfuerzo extra, que se logra sin costas adicionales, aprovechando el apalancamiento obtenido y beneficiando a la empresa y al empleado con las ganancias obtenidas por el sistema. La administración participativa por objetivos utiliza también la evaluación de desempeño. Los sistemas de reconocimiento son abundantes y variados, y muy utilizados y acogidos en las empresas.

Adecuación de las prácticas y políticas de Recursos Humanos a las diferencias individuales de las personas. La antigua tendencia a la estandarización de reglas y procedimientos está cediendo lugar a las prácticas alternativas diseñadas de acuerdo con los deseos y necesidades individuales de los empleados. En vez de esquemas genéricos y abarcadores, las empresas utilizan menús, opciones y alternativas que presentan a las personas para que elijan. La Administración de Recursos Humanos está ofreciendo

paquetes y menús alternativos, ya sea en el área de beneficios y servicios, o en la de entrenamiento, carrera, etc. En vez de un plan único y fijo de asistencia médica, los empleados pueden escoger, entre dos o más alternativas, la que mejor atienda sus necesidades y preferencias personales.

Viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo. La Administración de Recursos Humanos se está orientando hacia el usuario. Los gerentes y empleados se están orientando hacia la satisfacción de los clientes. El entrenamiento en calidad y productividad es intensivo, obligatorio y cíclico. La calidad es reconocida y premiada. Los círculos de calidad, los grupos multitareas, los equipos autónomos, las células de producción, los equipos y comités son ampliamente estimulados por las empresas. El trabajo confinado y aislado cedió lugar al trabajo en equipo como medio de interacción social, y el diseño de cargos y tareas utiliza intensamente las llamadas dimensiones de motivación. La satisfacción del cliente cede lugar al esfuerzo impecable de atraer al cliente y sobrepasar sus expectativas. La búsqueda de la excelencia es la norma y la Administración de Recursos Humanos está incursionando en esta búsqueda.

1.2.2. Desempeño laboral

Desempeño laboral es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones, la identificación se apoya en los análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

El desempeño humano es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen del esfuerzo individual que las personas están dispuesta a realizar.

En épocas pasadas de estabilidad e inmutabilidad, la evaluación de desempeño se podía realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues la rutina burocrática era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el patrón burocrático cedió el lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, a las personas que trabajan en ella y a los clientes que se sirven de ella.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el

valor, la excelencia y las cualidades de una persona y., sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación de desempeño recibe varias denominaciones, como evaluación del mérito, evaluación del personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc., y varía de una organización a otra.

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden identificar problemas de supervisión y gerencia, de integración de persona a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamientos y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

Resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado

Desempeño: comportamientos o medios instrumentales que se pretende poner en práctica. Factores críticos de éxito: aspectos Fundamentals para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Muchas empresas desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes.

Causas para evaluar el desempeño

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo, sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que debe cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación del desempeño y el rendimiento laboral

Es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo

Cuando se habla de evaluación del desempeño, se concentra en el proceso por el cual se juzga el rendimiento individual y no el rendimiento de una organización o unidad empresarial.

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

Fines de la evaluación del desempeño

Algunos de los principales objetivos vinculados a este subsistema de la gestión del desempeño son:

- Adecuación del individuo al cargo;
- Capacitación;
- Promoción;
- Incentivos salariales por un buen desempeño;
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados;
- Autoperfeccionamiento del empleado;

- Informaciones básicas para las investigaciones de recursos humanos;
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
- Estímulo a mayor productividad;
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena planeación.

Desempeño y competitividad en la organización

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo, con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad.

Desarrollar, fomentar y mantener el desempeño de la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía.

Estos elementos reposan en la adopción de una política y valores acordes con ellos, que permitan su instauración en la cultura organizacional y su mantenimiento; siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza.

1.3. Marco conceptual

Desarrollo humano. Concepto relativamente nuevo que concibe el desarrollo como la aplicación de las libertades humanas, a fin que cada persona pueda contar con un conjunto de capacidades y oportunidades permitiéndoles el despliegue de potencialidades que le garanticen un nivel de vida más digno

Competencia. Acción y efecto de competir, la necesidad y la escasez aguzan la competencia entre los hombres y fomentan en ellos el egoísmo. En un régimen de libre competencia los poderes públicos sólo intervienen para garantizar el libre juego de las leyes económicas.

Cultura organizacional. Modelo de desarrollo reflejado en un sistema social del conocimiento, ideología, valores, leyes y del ritual cotidiano. Es la suma de valores, creencias y formas de comportamiento de una organización.

Desarrollo organizacional. Conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por si mismas, principalmente a través de la administración del cambio

Dirección humana. Conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega el entorno, es el arte y la ciencia de autoformarse.

Proceso de inducción. Es un proceso continuo que es necesario iniciar con el aspirante y proseguir con el colaborador, procurando su completa integración, aún después de su retiro por razones de jubilación.

II. HIPÓTESIS

1. Hipótesis general

La gestión estratégica de personas influye considerablemente en los desempeños laborales en la Municipalidad Provincial de Huamanga, en el período 2016.

2. Hipótesis específico

H1. El fortalecimiento de competencias de las personas contribuye de manera eficaz en el mejoramiento continuo de la atención de los servicios públicos.

H2. La mejora de los desempeños laborales contribuye significativamente en la satisfacción de los usuarios y en la atención de los servicios en la Municipalidad Provincial de Huamanga.

H3. La motivación y los estímulos de funcionarios y directivos influyen considerablemente en la generación de confianza y celeridad en la atención de los servicios públicos.

3. Variables y dimensiones

Variable independiente

X. Gestión estratégica de las personas

Dimensiones

X1. Fortalecimiento de competencias

X2. Rendimiento laboral

X3. Motivación y estímulos

Variable dependiente

Y. Desempeños laborales

Dimensiones

Y1. Mejoramiento continuo

Y2. Satisfacción de usuarios

Y3. Confianza y celeridad

III. METODOLOGIA

1. Tipo de investigación

La tesis es de **tipo *aplicativo***, porque se desarrolla las teorías relacionadas en cada una de las variables en estudio.

2. Diseño y nivel de la investigación

El nivel de investigación es ***descriptivo-correlacional***, porque el objeto del trabajo de investigación es el nivel de influencia de la variable “**gestión de personas**” sobre la variable “**desempeños laborales**” nivel de influencia que se ha demostrado.

El diseño de la investigación será ***descriptivo*** porque se detalla los elementos y las características de cada una de las variables investigadas.

3. Población y Muestra

Población

La población está constituida por:

60 funcionarios-directivos y personal administrativo de diferentes niveles, distribuidos en grupos ocupacionales en la Municipalidad Provincial de Huamanga, personal que mantiene estabilidad laboral, no se considera al personal contratado en la modalidad CAS.

Muestra

La muestra se considera a la totalidad de la población **no probabilístico e intencional** en razón a la reducida población, considerándose:

- Setenta 60: funcionarios (20); profesionales (20); técnicos (10); y, auxiliares (10)

Muestra en la Municipalidad Provincial de Huamanga

CLASIFICACION	N° DE SERVIDORES
Funcionarios	20
Servidores profesionales	20
Servidores técnicos	10
Servidores auxiliares	10
Total	60

Fuentes de información

Primarias. Información directa, es decir, donde se origina los hechos (personas – funcionarios; hechos y sucesos). En este caso, los propios empleados

Secundarias. Información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones de referencia. Trabajos de investigación relacionados, tesis, revistas y entrevista a expertos en dirección de personas.

4. Técnicas e instrumentos

Técnicas

Se efectuará la aplicación de un cuestionario a los servidores de la Municipalidad, siendo **fuentes primarias** en la recolección de los datos para la demostración de las hipótesis.

Encuesta. Es una de las técnicas de recolección de datos más usadas, a pesar de que cada vez pierde credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas, sin embargo, por ser más usual, se aplicará en la presente investigación.

Entrevista. Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que considero fuente de información, en este caso, no sólo para afianzar algunas encuestas, sino al personal directivo, funcionarios.

Instrumentos

Cuestionario-encuesta

Guía de entrevista

5. Pertinencia, validez y confiabilidad del método e instrumentos de investigación

a) Pertinencia y validez del método de investigación

El método es pertinente y válido, pues tiene un diseño que permitirá conseguir el objetivo propuesto en la investigación, en razón a la obtención de una medición estadística, el chi cuadrado y su aplicación.

Es más:

1. Tiene pertinencia y validez interna, porque es un método que permitirá examinar y contrastar de la forma adecuada.
2. Tiene pertinencia y validez externa; sus resultados son aplicables a la población de referencia.

b) Pertinencia y validez del instrumento de recolección de datos

Requisitos que cubre el instrumento de medición. Sabemos que toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales; confiabilidad y validez. Por tanto, el instrumento cumple con:

La confiabilidad. Es un instrumento de medición con grado de precisión o exactitud confiable, en el sentido de que si aplicamos repetidamente el instrumento al mismo grupo informante se produciría iguales resultados.

La validez. Es un instrumento que contiene el suficiente nivel o grado para medir la variable X= Dirección de Personas, así como sus dimensiones y a la variable Y = Mejora de los desempeños laborales de salud y sus correspondientes dimensiones de estudio.

Además, el instrumento tiene las siguientes evidencias:

- a) **Validez de contenido.** Posee un grado que refleja el dominio específico de contenido de lo que se quiere medir, es decir, los ítems están enfocados para medir las variables dirección de capital humano y mejora continua de los servicios públicos de calidad y sus correspondientes dimensiones específicas.
- b) **Validez de criterio predictiva.** La medición del instrumento se ajusta o sirve a un criterio externo; midiendo a la unidad de análisis.
- c) **Validez de constructo.** Posee un grado de aporte científico consistente a los planteamientos de la hipótesis general y específicos, así como a la construcción del marco teórico.

6. Plan de análisis de resultados

Se efectuará con el sistema computarizado SPSS v.15, es decir, con la ayuda de un computador y la asesoría de un personal entendido en informática. Igual para el recojo de la información del trabajo de campo. Luego, se presentará en gráficos y cuadros los resultados, así como medidas estadísticas que serán interpretadas, específicamente la medición del chi cuadrado.

Supuestos implícitos

A diferencia de otras organizaciones, la Municipalidad Provincial de Huamanga se caracterizan por hacer uso intensivo de la lógica profesional y tecnologías intensivas.

La comunidad en general es altamente sensible con las acciones que realizan la Institución, por la característica de los servicios que brindan. Por ello, toda investigación referida a la práctica de los estímulos, se debe validar con lo que piensan los usuarios.

Los programas y sistemas informáticos utilizados garantizan la confiabilidad y precisión de los resultados, con los cuales se validan los supuestos planteados en la presente investigación.

La confiabilidad de los resultados obtenidos está garantizada por la seriedad y profesionalidad del equipo colaborador.

IV. RESULTADOS Y DISCUSION

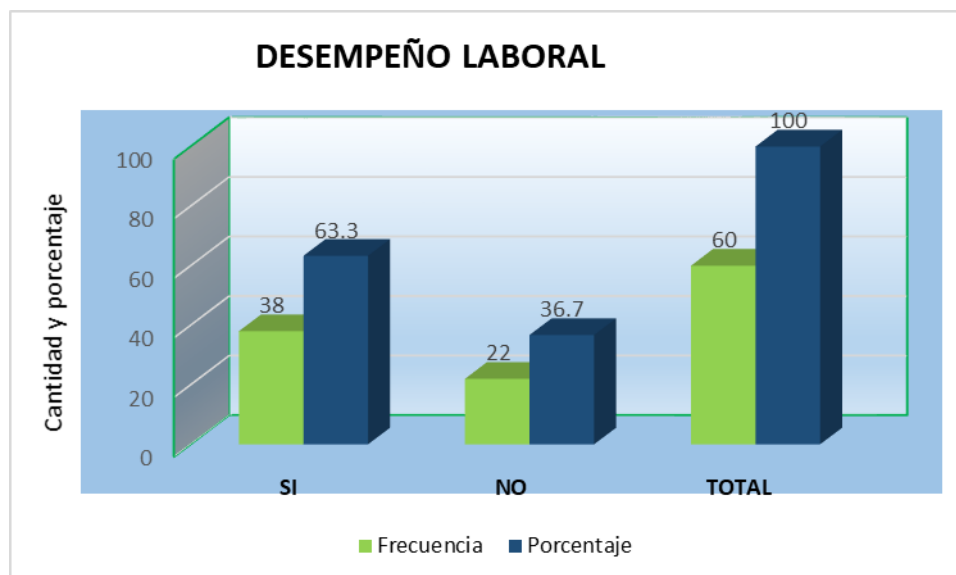
1. Resultados e interpretación

¿Cree usted que sus compañeros de trabajo, tienen suficientes habilidades para un desempeño laboral eficiente?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	38	63.3	63.3	63.3	0.74
NO	22	36.7	36.7	100	0.64
TOTAL	60	100.0	100.0		

El 63% de los trabajadores manifestaron que tienen suficientes habilidades, conocimientos y destrezas y un 37% sostiene lo contrario; en muchos casos, es el interés del propio trabajador por actualizarse, más no así de las instituciones financieras. Sin embargo, es preciso conocer si accedieron a los programas de capacitación y si esos programas realmente contribuyen a mejorar habilidades para la prestación de servicios de calidad o simplemente es con fines de acreditar para sus promociones.

GRAFICO Nro. 01



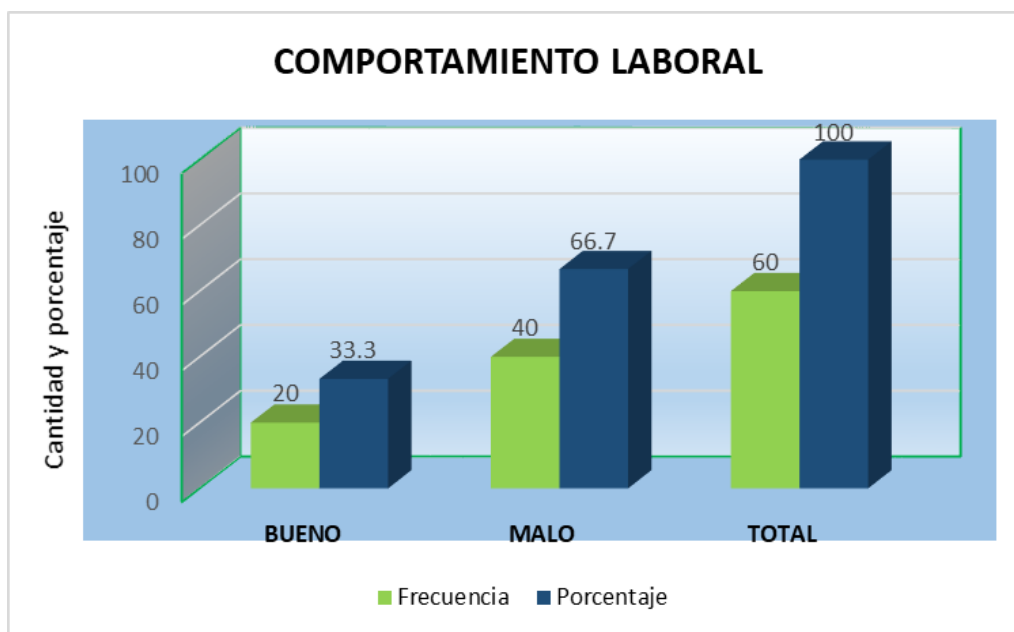
FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

¿Cómo percibe usted que se manifiesta el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
BUENO	20	33.3	33.3	33.3	0.63
MALO	40	66.7	66.7	100.0	0.75
TOTAL	60	100.0	100.0		

El 33% considera que existe un buen comportamiento laboral de los trabajadores y un preocupante 67% dice haber un mal comportamiento. En el entendido que la mejora de las conductas laborales está asociada con acciones de motivación que tienen los trabajadores, sin embargo, existe una manifiesta disconformidad de parte de los usuarios, es posible que se refieran al comportamiento en las relaciones internas con sus compañeros de trabajo, sus jefes y/o subordinados y más no así con el público usuario, que es la finalidad misma de la administración en las instituciones financieras de Huamanga.

GRAFICO Nro. 02



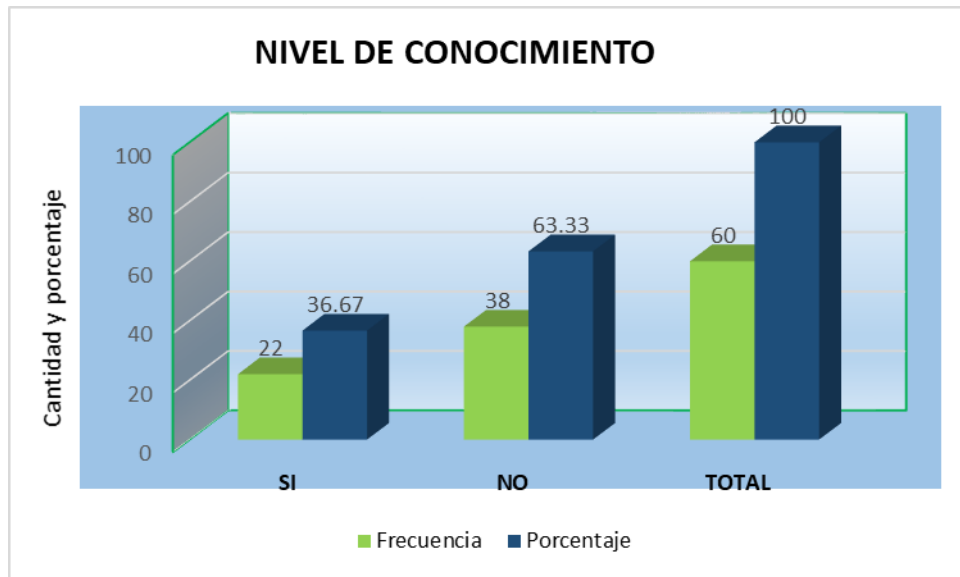
FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen conocimientos actualizados, podría afirmar que son de buen nivel para cumplir de manera eficiente y eficaz sus funciones?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	22	36.67	36.67	36.67	0.64
NO	38	63.33	63.33	100.00	0.74
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un 37% manifiesta que tienen conocimientos actualizados, y el 63% manifiesta lo contrario, los programas de capacitación en la Municipalidad Provincial de Huamanga, son escasos y en la mayoría de los casos no tienen financiamiento sino responden a intereses individuales y personales de los empleados, además, no son compatibles con las necesidades de estas instituciones, esos conocimientos muy generales que se adquieren en las capacitaciones, no se ponen en práctica, no contribuyen para cumplir de manera eficiente y eficaz sus funciones, evidenciándose en el limitado o desconocimiento de algunas técnicas operativas y en casos de sus funciones, esta afirmación es como resultado de algunas entrevistas efectuadas.

GRAFICO Nro. 03



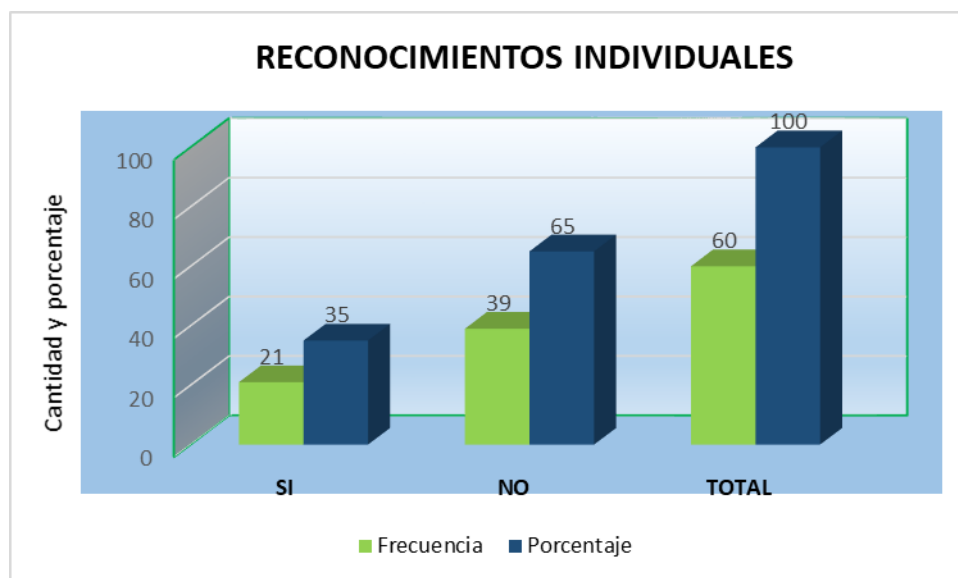
FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

¿Podría calificar usted que el esfuerzo, la dedicación y la responsabilidad que asume en el cumplimiento de sus funciones, tiene el reconocimiento individual de parte de la institución donde trabaja actualmente?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	21	35.00	35.00	35.00	0.64
NO	39	65.00	65.00	100.00	0.74
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un considerable 35% sostiene que el esfuerzo y la dedicación tienen reconocimiento individual y un 65% sostiene lo contrario, sin embargo, en los resultados de algunas entrevistas sostienen que no son frecuentes y tampoco significativas, consideran que dichos reconocimientos deberían ser retribuciones económicas efectivas y no meramente simbólicas, entonces los incentivos en sus diferentes manifestaciones tienen singular incidencia en los rendimientos laborales.

GRAFICO Nro. 04



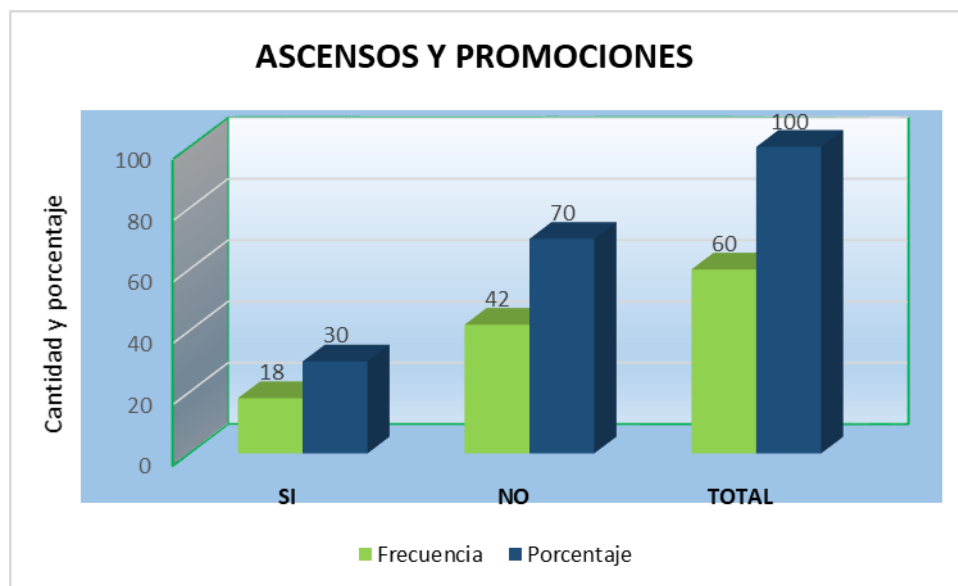
FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

¿Los ascensos y las promociones que se llevan a cabo en su centro de trabajo son transparentes, confiables, todos tienen las mismas oportunidades y se benefician las mayorías que realmente merecen y quedan conformes con los resultados?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	18	30.00	30.00	30.00	0.62
NO	42	70.00	70.00	100.00	0.76
TOTAL	60	100.00	100.00		

Sólo el 30% dice que existe transparencia e imparcialidad, sostienen que las promociones son confiables y el 70% es categórico en sostener lo contrario, entonces todos los demás esfuerzos como capacitación, algunas motivaciones reconocidas, entre otras estrategias acertadas, no tienen sostenibilidad cuando las Municipalidad Provincial de Huamanga, muestran este hecho preocupante, la mayoría no está conforme con los resultados y oportunidades de ascenso, este hecho definitivamente influye en los desempeños laborales.

GRAFICO Nro. 05



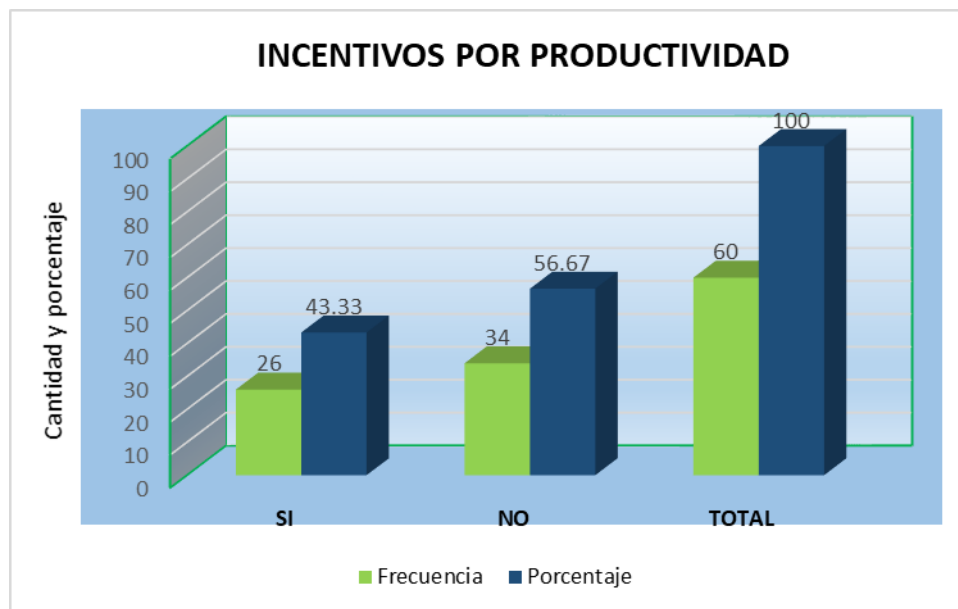
FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

¿Recibe usted y los demás empleados incentivos por productividad laboral, o sea por los trabajos realizados fuera del horario establecido, por hacer cada vez más y mejor su trabajo y brindar servicios de calidad a satisfacción de los clientes?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	26	43.33	43.33	43.33	0.67
NO	34	56.67	56.67	100.00	0.71
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un considerable 43% de los encuestados considera que recibe incentivos por productividad laboral y hacer cada vez más y mejor su trabajo y un preocupante 56%, muy considerable, expresa lo contrario, quiere decir, que no hay uniformidad en los incentivos; luego en las entrevistas efectuadas a algunos ejecutivos, se evidencia que el personal de apoyo, auxiliares y de poco tiempo de servicios, es insignificante y en algunos casos no perciben incentivos por productividad, los empleados de mayor jerarquía y permanencia son quienes realmente se benefician, esta política definitivamente genera descontento en un sector considerable de las personas que trabajan en las instituciones financieras de Huamanga.

GRAFICO Nro. 06



FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

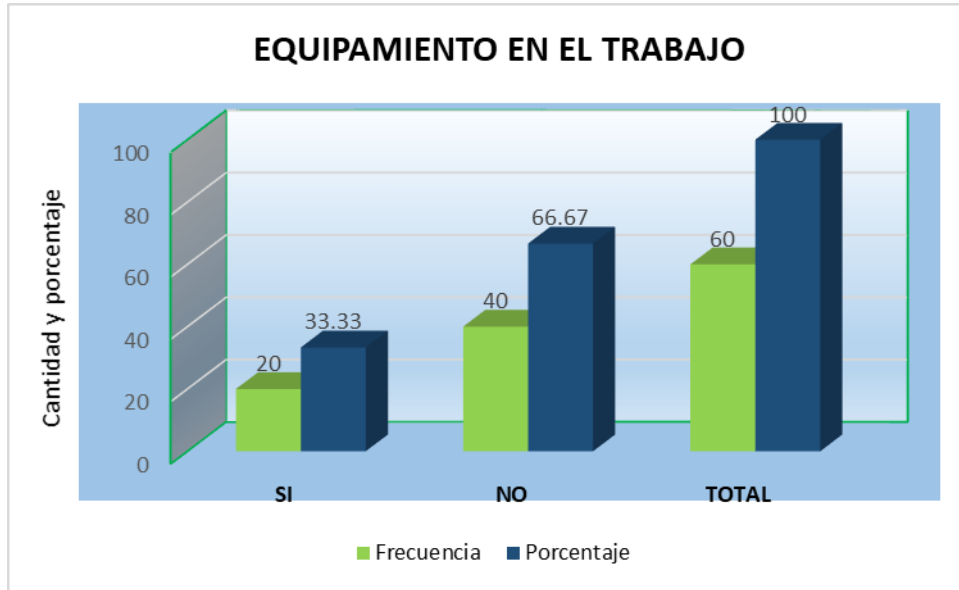
¿La institución donde usted trabaja tiene asignado áreas de trabajo apropiado, buena iluminación, aire acondicionado, así como equipos de computación y material diverso que motivan buenos rendimientos laborales?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	20	33.33	33.33	33.33	0.63
NO	40	66.67	66.67	100.00	0.75
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un considerable 33% de los trabajadores sostiene que tienen área de trabajo apropiado y acondicionado que motiva hacia rendimientos laborales esperados y un 66% expresa que no tienen; efectuado una observación en las sedes de atención al cliente y usuarios, efectivamente, las áreas de acceso y concurrencia masiva y atención directa presenta y muestra buena impresión de equipamiento y condiciones, hacia fuera muy bien, lo que ve el usuario, el FRONT LINE y FRONT OFFICE, las últimas líneas de frente al cliente, es aceptable, pero lo que no ve el usuario, el BACK

OFFICE: aprovisionamiento, procesos, gestión gerencial y administrativa, están muy limitados, son áreas en descuido que disminuye los rendimientos del personal.

GRAFICO Nro. 07



FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

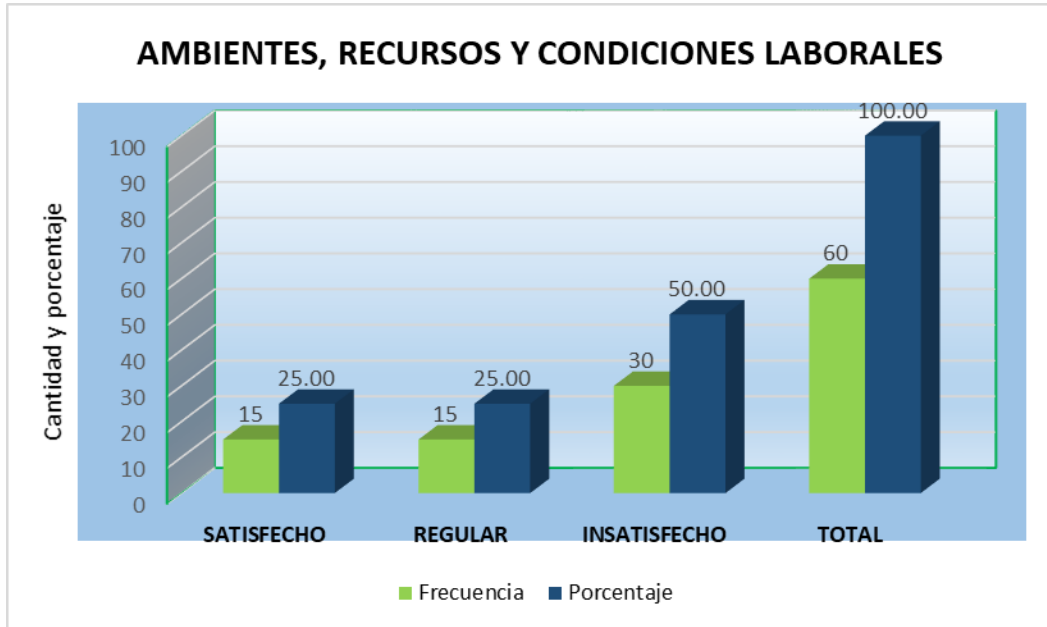
¿En tu área de trabajo y de los demás empleados facilitan a tiempo y en cantidades necesarias diversos recursos como medios de comunicación, insumos, material de escritorio y demás tecnologías a satisfacción de los trabajadores?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SATISFECHO	15	25.00	25.00	25.00	0.60
REGULAR	15	25.00	25.00	50.00	0.60
INSATISFECHO	30	50.00	50.00	100.00	0.69
TOTAL	60	100.00	100.00		

En los resultados a la pregunta sobre el suministro de insumos y diversos, asignación de recursos, medios de comunicación y demás tecnologías el 25% manifiesta satisfacción, conformidad y también el otro 25% considera de regular dichos aprovisionamientos, pero el 50% sostiene insatisfacción, inconformidad, quiere decir, que los abastecimientos son restringidos, muy controlados, escasos y no se

realizan a tiempo, los cuales, en definitiva, condicionan los niveles de desempeño laboral.

GRAFICO Nro. 08



FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

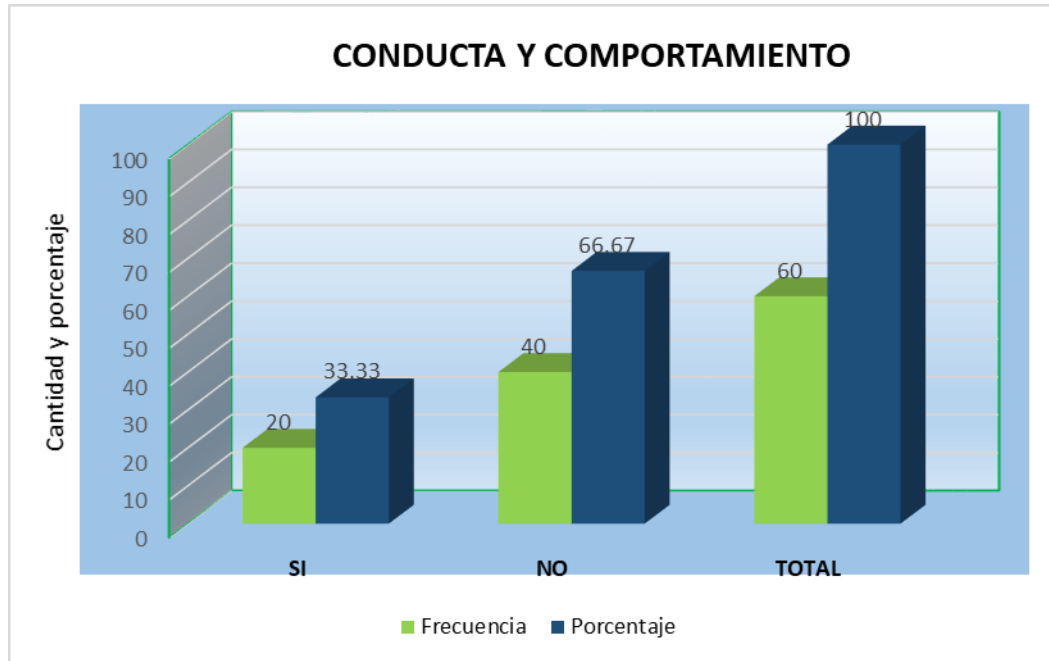
¿Con sus colegas de trabajo, con los jefes, directivos y los clientes mantienen armonía laboral, se evitan problemas, conflictos, se propicia la coordinación y comunicación, el diálogo, se medita y se piensa antes de decidir a fin de mejorar los desempeños en el trabajo?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	20	33.33	33.33	33.33	0.63
NO	40	66.67	66.67	100.00	0.75
TOTAL	60	100.00	100.00		

El 33% de los encuestados sostiene que existen un clima organizacional favorable, que existe coordinación, comunicación fluida y que ante todo prima el diálogo y un preocupante 66% afirma lo contrario, consecuentemente, se explica que se obstaculiza el mejoramiento de los desempeños laborales. La percepción del usuario es aceptable, en la mayoría de las instituciones de Huamanga, hay receptividad; la

preocupación está hacia dentro, en el Back Office, entrevistas realizadas a personal que labora en las Áreas Logística, Personal, Contabilidad, Gerencia y demás operaciones muestran tensión, carga emotiva y rigidez en sus desempeños, que en definitiva están asociadas al rendimiento en sus desempeños laborales.

GRAFICO Nro. 09



FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

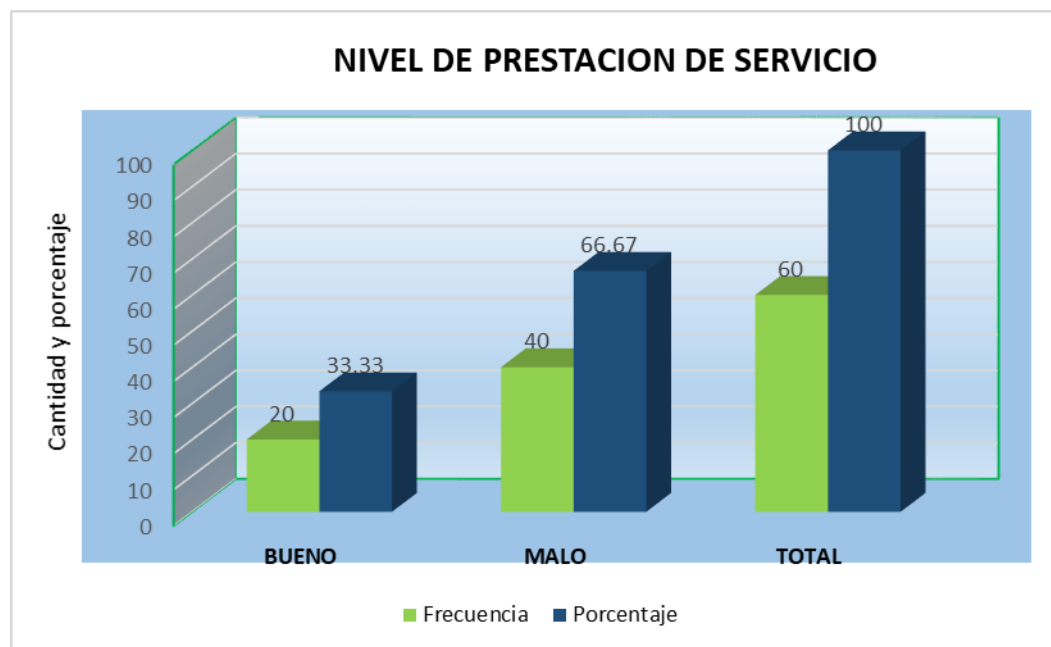
¿Considera usted que la prestación de los servicios es buena, percibe el buen trato, la amabilidad y se practica los valores que contribuyen a la eficiencia y los resultados esperados?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
BUENO	20	33.33	33.33	100.00	0.63
MALO	40	66.67	66.67	66.67	0.75
TOTAL	60	100.00	100.00		

El 20% de los encuestados manifiesta que existe buen trato, que se practican los valores institucionales y por el contrario el 66% sostiene que no es así; entonces, se realizó indagaciones al usuario, indistintamente con la finalidad de reforzar estos

resultados. De una entrevista durante una semana, a razón de veinte (20) usuarios diarios, total cien (100) y al azar; el 44% afirma recibir un buen trato, que efectivamente existe amabilidad y el 56% manifiesta que los empleados no tienen paciencia y no informan de manera adecuada. Es necesario mejorar continuamente, la preocupación debe ser brindar servicios de calidad, fidelización al cliente; en la nueva gestión de personas, el incentivo y demás formas de motivación constituyen medios para alcanzarlos.

GRAFICO Nro. 10



FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

¿En su institución los trabajadores consideran que la motivación, los estímulos y los incentivos que se otorgan es:

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
BUENA	2	3.33	3.33	3.33	0.51
MALA	48	80.00	80.00	83.33	0.79
NINGUNO	10	16.67	16.67	100.00	0.57
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un elevado 80% de los trabajadores consideran que, en sus instituciones, la motivación, los estímulos, así como los incentivos que se otorgan no son de los mejores y a esto se agrega un 16% que sostiene indiferencia, entonces debe ser de extrema preocupación revertir esta realidad, un ínfimo 3% considera satisfactorio. En consecuencia, estrategias motivacionales, estímulos, reconocimientos, condiciones apropiadas, así como incentivos pueden mejorar una gestión moderna de personas en las instituciones financieras de Huamanga.

GRAFICO Nro. 11



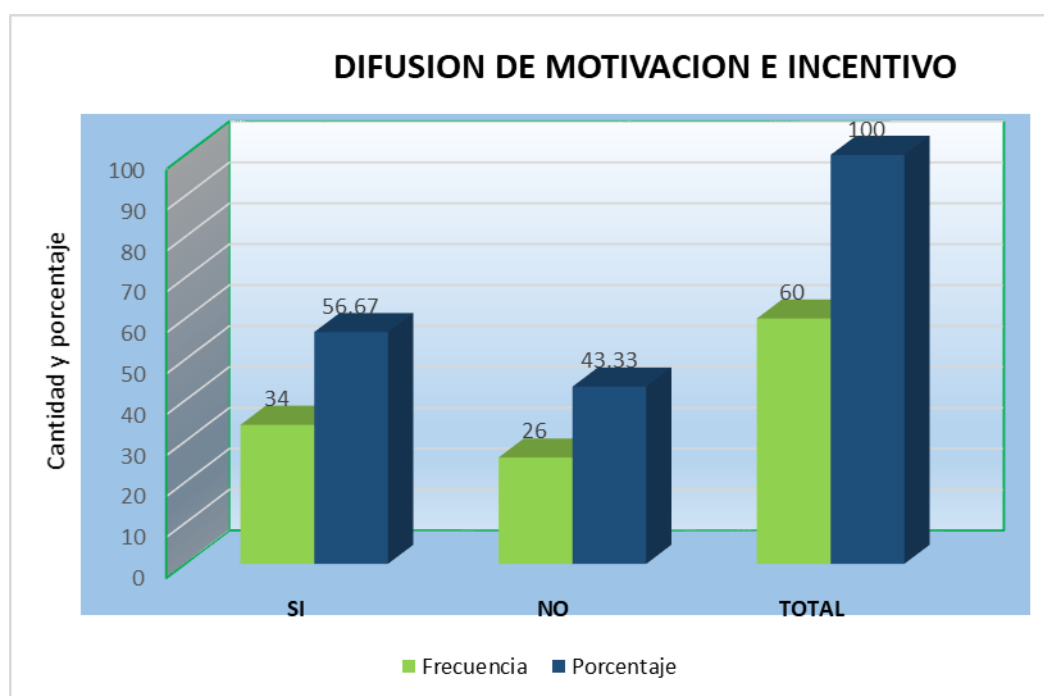
FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

¿Tiene usted conocimiento que en la institución donde trabaja existen reglamentos, manuales que orientan su trabajo y donde se especifican los estímulos, los incentivos y otras formas de motivación?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	34	56.67	56.67	56.67	0.71
NO	26	43.33	43.33	100.00	0.67
TOTAL	60	100.00	100.00		

El 57% de los empleados considera que existe reglamentos, manuales que orientan el trabajo y donde están especificados los estímulos, incentivos y formas de motivación y el 43% sostiene, que desconocen, en todo caso, no son difundidos y los trabajadores desconocen. Pero muy a pesar que tienen normado políticas de estímulo, motivación e incentivos no se cumplen o se efectivizan en forma parcial, peor aún, estando establecidos, no se ejecutan; entonces los trabajadores se ven afectados y muestran indiferencia y disminuyen la producción y productividad.

GRAFICO Nro. 12



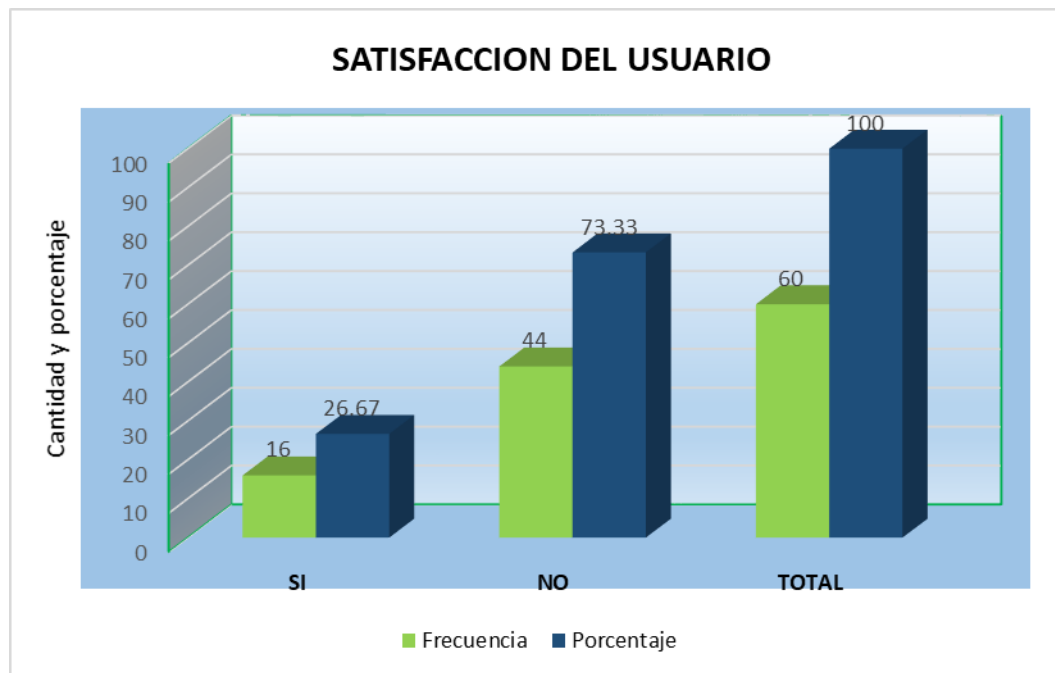
FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

¿La atención a los clientes, usuarios y público en general es oportuna en todo sentido, podría considerarlo usted que se logra los objetivos y las metas que se propone la institución, mediante la prestación de un buen servicio?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	16	26.67	26.67	26.67	0.61
NO	44	73.33	73.33	100.00	0.77
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un 27% considera que la atención a los usuarios y público en general es oportuna en la Municipalidad de Huamanga, en ese orden, alcanzan sus metas y el 73%, porcentaje significativo afirma lo contrario, que la atención no es oportuna y que la prestación de los servicios no es buena. Entonces, hecho las indagaciones y recogida datos de los mismos usuarios, confirman en su mayoría que hay esfuerzo de los empleados por brindar servicios oportunos. Sin embargo, también es importante resaltar la falta de efectividad, satisfacción plena al cliente, orientación y solución a sus requerimientos, así como también disminuir a su mínima expresión la opinión contraria, pues influye considerablemente en los bajos niveles de desempeño.

GRAFICO Nro. 13

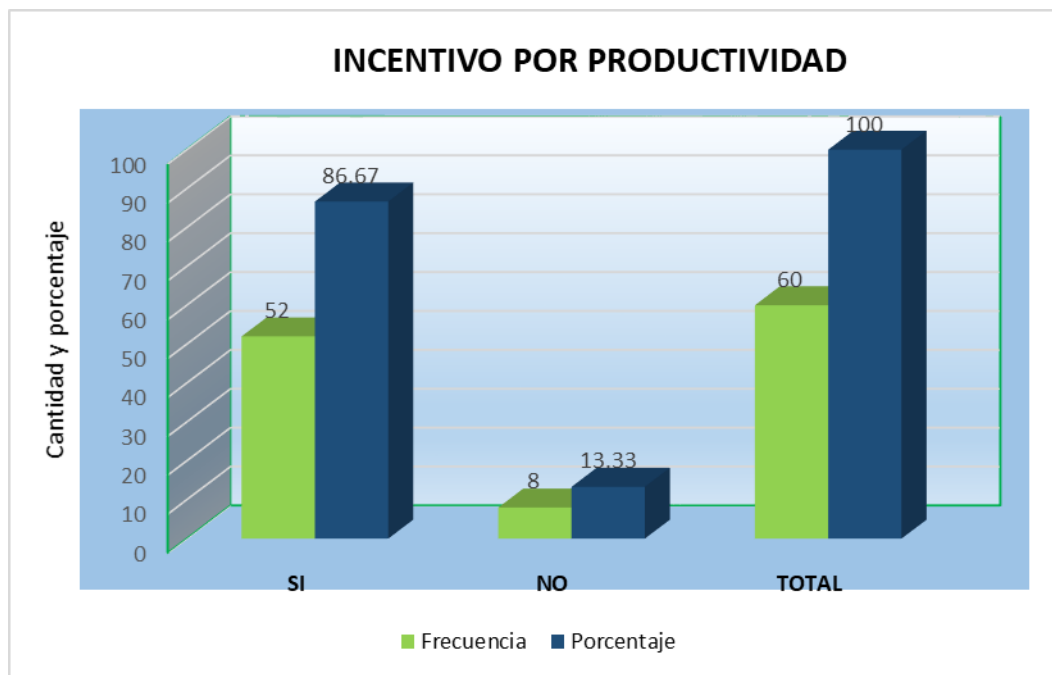


FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. **ELABORACION:** Propia.

¿Cree usted que un aumento de su sueldo y otros incentivos como por ejemplo por productividad generaría mejores desempeños laborales?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	52	86.67	86.67	86.67	0.81
NO	8	13.33	13.33	100.00	0.55
TOTAL	60	100.00	100.00		

GRAFICO Nro. 14

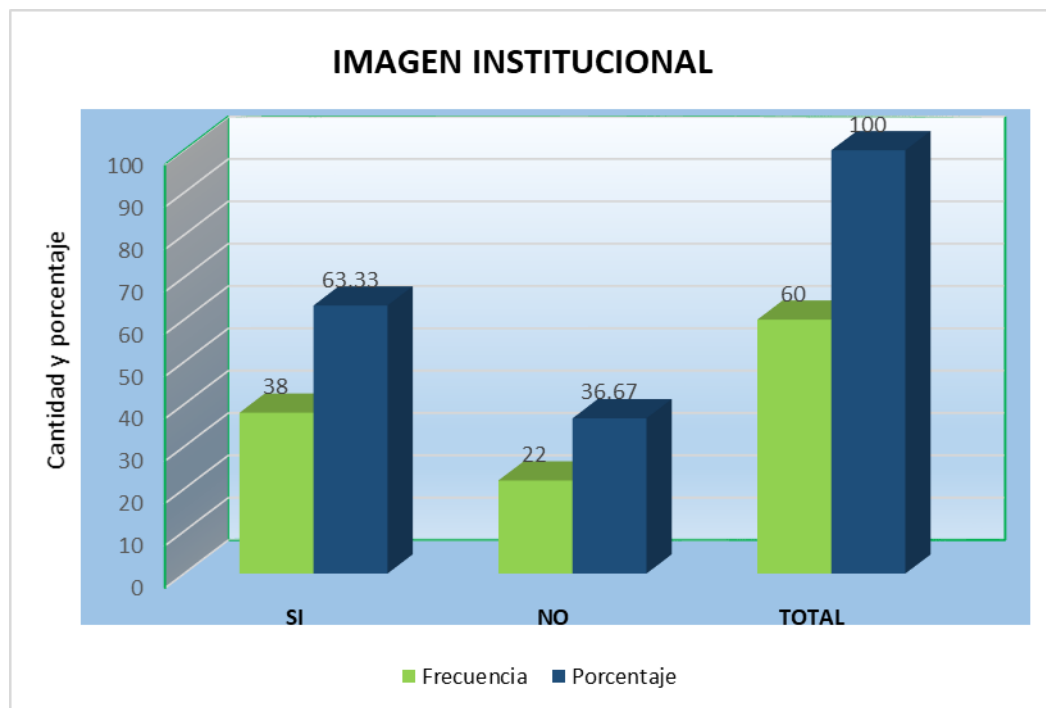


FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

¿Cree usted que la prestación de servicios rápidos, sin mayores exigencias, orientando y ayudando a los clientes y usuarios están contribuyendo a mejorar la imagen de la institución donde trabaja?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	38	63.33	63.33	63.33	0.74
NO	22	36.67	36.67	100.00	0.64
TOTAL	60	100.00	100.00		

GRAFICO Nro. 15

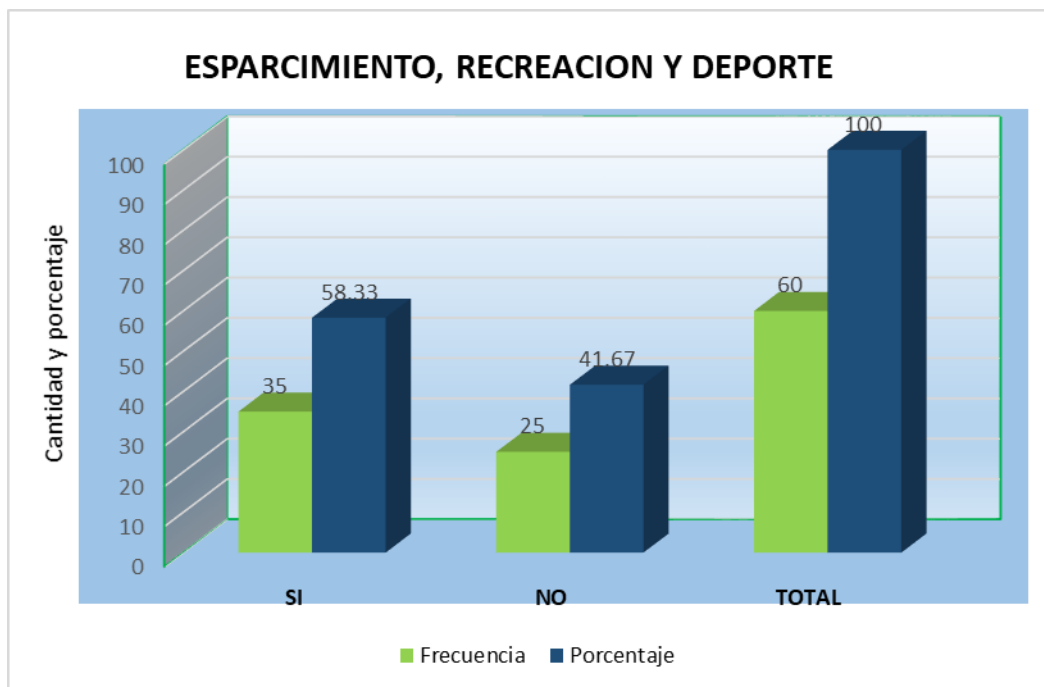


FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

¿Participa usted y su familia en los diferentes programas de recreación, deporte, paseos campestres y en otras formas de esparcimiento que propicia su centro de trabajo?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	35	58.33	58.33	58.33	0.72
NO	25	41.67	41.67	100.00	0.66
TOTAL	60	100.00	100.00		

GRAFICO Nro. 16



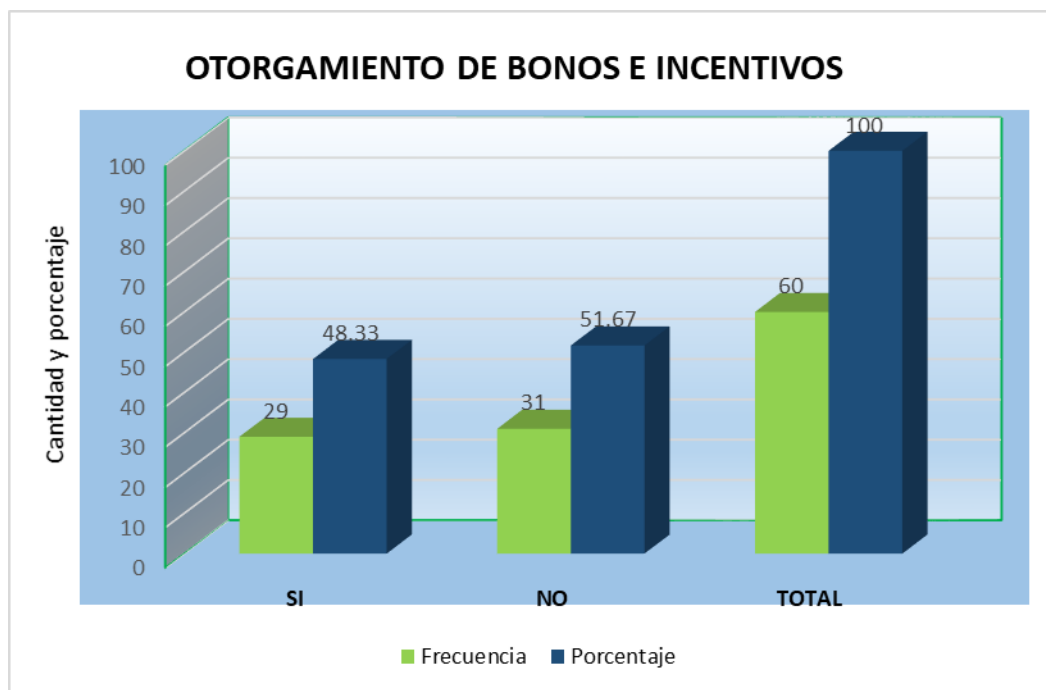
FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

¿Al finalizar un período de trabajo, por ejemplo, un mes, un trimestre, semestre o un año, recibe usted y los demás empleados algún Bono o incentivo por las utilidades que se generan en ese período?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	29	48.33	48.33	48.33	0.69
NO	31	51.67	51.67	100.00	0.70
TOTAL	60	100.00	100.00		

Aproximadamente, un 52% manifiesta no recibir utilidades que se generan en determinados períodos y un 48% afirma que sí son beneficiados, hecho las entrevistas a un conjunto de empleados y ejecutivos sostienen que los incentivos por productividad están orientados al grupo de ejecutivos con mayor permanencia en la institución financiera y quienes se han incorporado recientemente no tienen este beneficio; entonces, en igual proporción varía los desempeños, esta desigualdad genera descontento y influye en los rendimientos de los empleados.

GRAFICO Nro. 17



FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

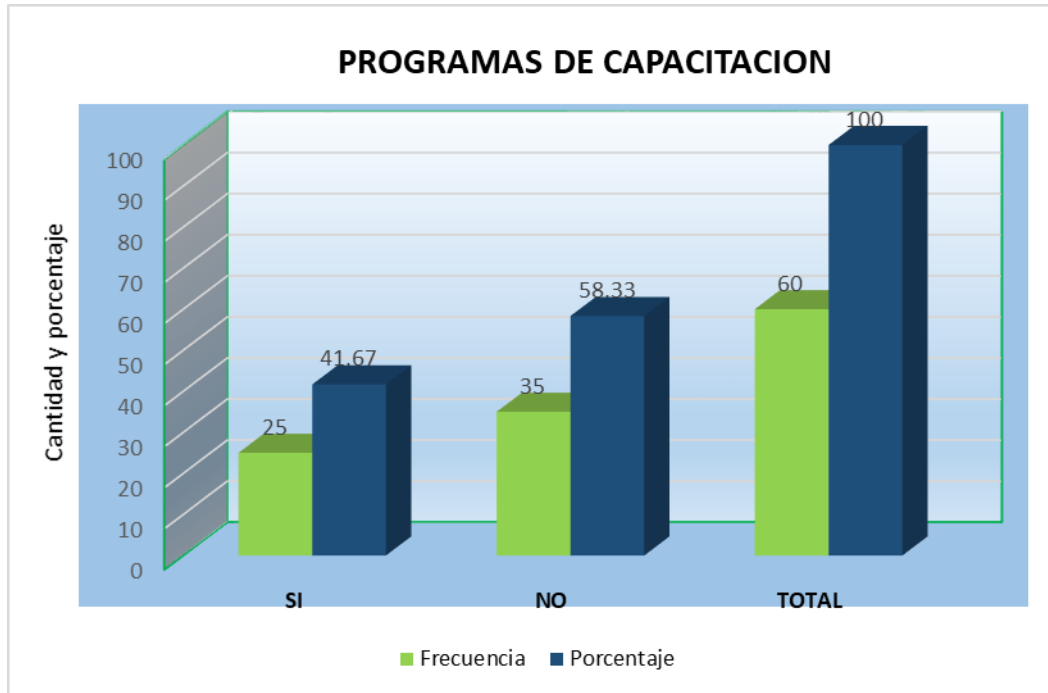
¿En las diferentes actividades y programas de capacitación que recibe ya sea propiciada por su empleador o capacitación recibida por iniciativa personal de los trabajadores, los costos de los mismos son asumidos por la institución donde trabaja?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	25	41.67	41.67	41.67	0.66
NO	35	58.33	58.33	100.00	0.72
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un significativo 58% de los encuestados manifiesta que las instituciones financieras no asumen los costos de capacitación y perfeccionamiento de los empleados, son los mismos servidores que asumen la mejora de sus competencias, también un considerable 41% afirma que es la institución que asume la capacitación. No tienen programas, no hay una orientación clara, precisa, no tienen políticas

definidas de mejoramiento de capacidades, habilidades y nivel de conocimientos para aumentar los desempeños o al menos alcanzar los estándares exigidos.

GRAFICO Nro. 18



FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

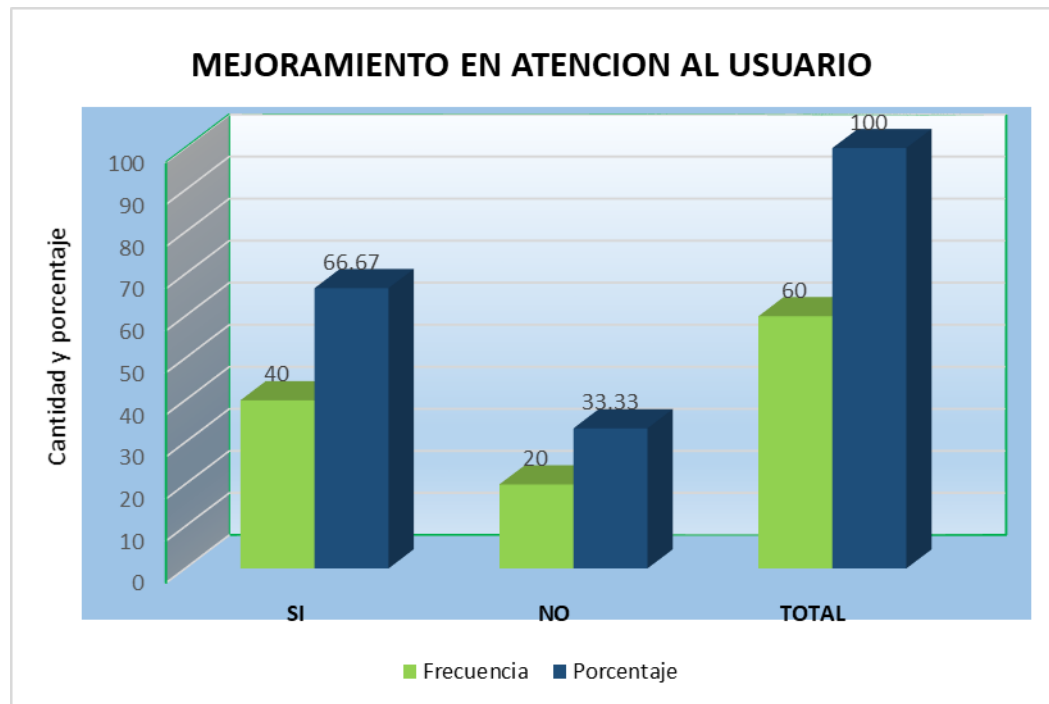
¿Percibe usted en su institución que en los últimos períodos laborales haberse atendido a los clientes y usuarios cada vez en mayor cantidad, haberse realizado más actividades, haberse logrado mayores resultados, su trabajo y de los otros han sido de mayor efectividad?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	40	66.67	66.67	66.67	0.75
NO	20	33.33	33.33	100.00	0.63
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un considerable 66% dice haberse atendido a más clientes y usuarios, haberse cumplido más actividades y logrado mayores resultados debido a la efectividad de sus esfuerzos y contrariamente 34% considera que no es así, entonces es pertinente tener

en consideración esta percepción, en los resultados a las encuestas realizadas a clientes y usuarios indistintamente, confirma la inconformidad, las demoras, imposición y condicionamiento. Se viene incrementando las cantidades de clientes, pero la calidad en la atención aún es preocupante. Entonces, los desempeños no son los esperados.

GRAFICO Nro. 19



FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

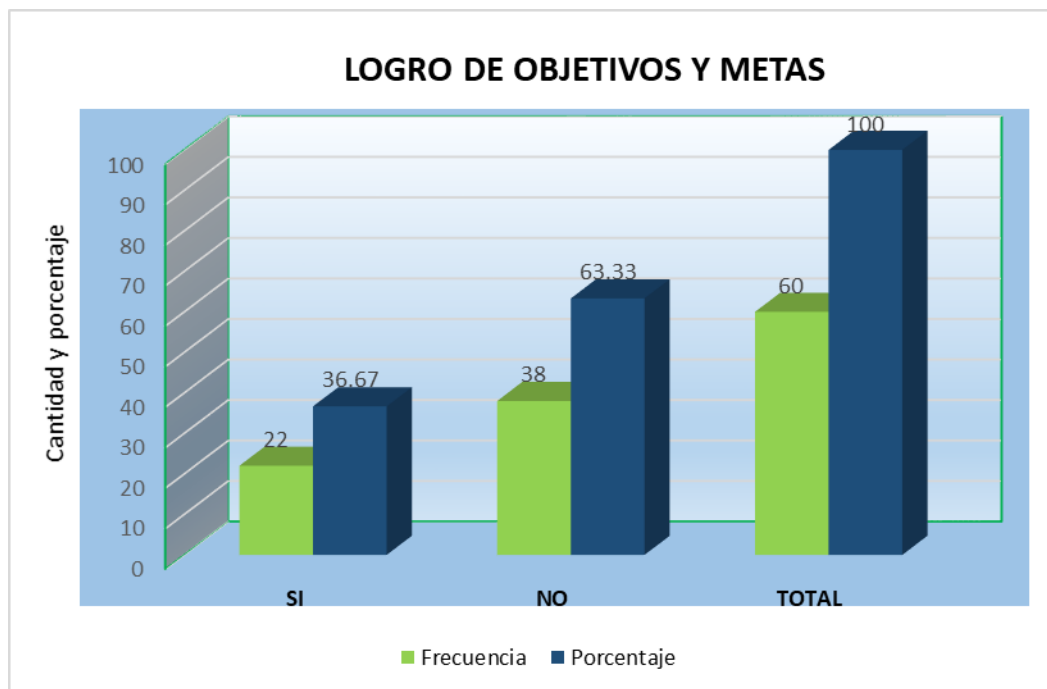
¿Si podría hacer usted una evaluación sobre el logro de los objetivos y las metas propuestas el último año pasado o del pasado período de trabajo, considera haberse alcanzado dichas metas y objetivos?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	22	36.67	36.67	36.67	0.64
NO	38	63.33	63.33	100.00	0.74
TOTAL	60	100.00	100.00		

El 37% de los trabajadores califica haberse logrado los objetivos y las metas propuestas, y un 63% considera lo contrario, con las entrevistas adicionales para

reforzar las apreciaciones, se concluye que los planes y programas operativos no son difundidos, que los trabajadores no tienen conocimiento de cuáles son los propósitos en un determinado período, entonces cómo podrían afirmar el logro de metas, simplemente son percepciones. Todos los empleados deben participar en la preparación de los planes y programas, deben comprometerse, conocer, saber que se pretende con claridad, para luego evaluarlas. Es oportuno buscar el compromiso de todos quienes conforman estas instituciones financieras de manera que orienten sus esfuerzos a mejorar su trabajo en conjunto.

GRAFICO Nro. 20



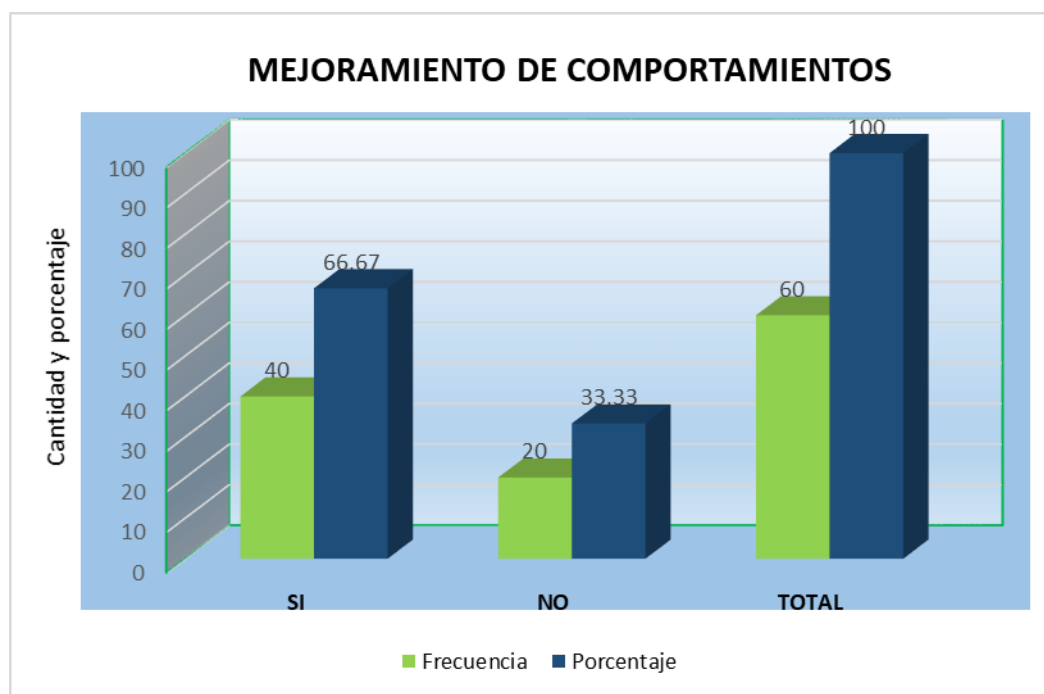
FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. **ELABORACION:** Propia.

¿Considera usted que los empleados en su conjunto muestran mejoras continuas y permanentes en su comportamiento, en su rendimiento laboral, en los servicios que se brindan y percibe que cada vez se esfuerzan realmente por mejorar?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	40	66.67	66.67	66.67	0.75
NO	20	33.33	33.33	100.00	0.63
TOTAL	60	100.00	100.00		

El 66% de los trabajadores percibe mejoras continuas en los rendimientos laborales y consideran que muestran esfuerzos por superación, sin embargo, un considerable 33% dice que no es así, este porcentaje de empleados tiene inconformidad y sus desempeños no son los esperados, la gestión de personas en las instituciones financieras de Huamanga debe cambiar las formas tradicionales de administrar personal, incorporando acciones de motivación, estímulos, incentivos y reconocimientos, es el elemento humano factor clave de éxito en la moderna administración del hombre y su trabajo.

GRAFICO Nro. 21



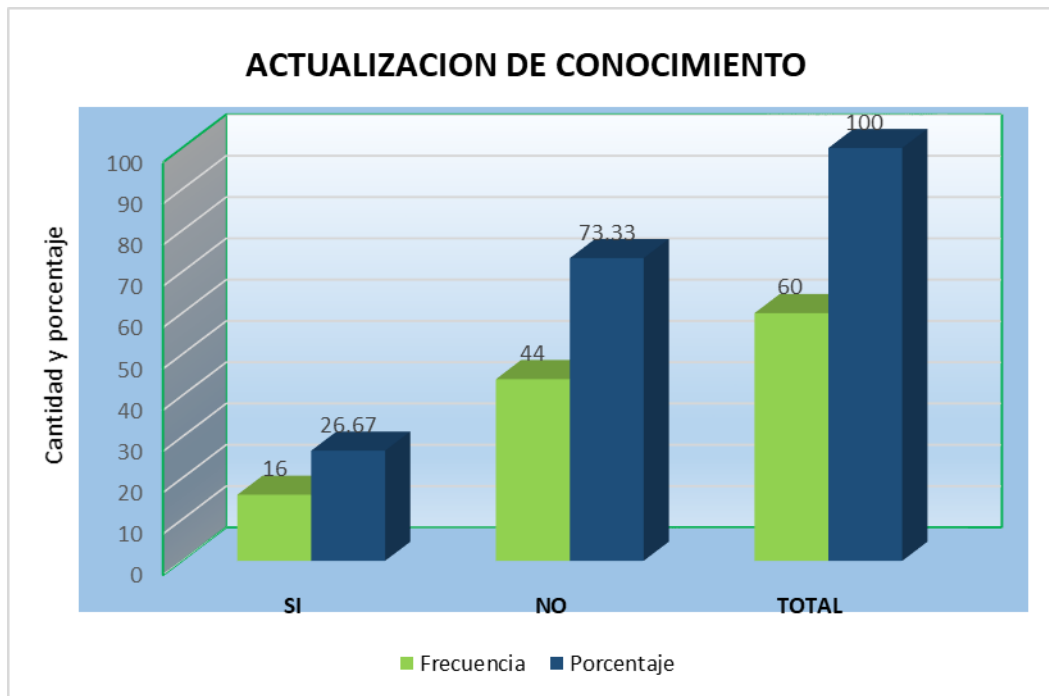
FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018.
ELABORACION: Propia.

¿Cree usted que es necesario que los trabajadores tengan conocimientos actualizados que les sirvan para cumplir sus obligaciones de manera eficiente?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	16	26.67	26.67	26.67	0.61
NO	44	73.33	73.33	100.00	0.77
TOTAL	60	100.00	100.00		

El 27% de los encuestados sostiene enfáticamente que es importante tener conocimientos actualizados para un buen desempeño laboral, siendo esto así, la Municipalidad, materia de estudio, debe analizar estos resultados, entre otros, asumiendo los costos de la capacitación, con un programa agresivo de mejora permanente de competencias. Las organizaciones tienen que ser inteligentes, es decir, estar en constante aprendizaje; aprender a aprender, aprender a desaprender, aprender a saber, hacer y pensar. Entonces, los desempeños podrán mejorar; un enfoque de la gestión moderna de personas, adicionalmente a lo expuesto, también requiere una alta dosis de estímulos efectivos para alcanzar eficientes y efectivos rendimientos.

GRAFICO Nro. 22



FUENTE: Encuesta Gestión de Personas y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018. ELABORACION: Propia.

2. Análisis estadístico

Contrastación de las hipótesis

Gestión de personas y desempeño laboral

Variables: Gestión de personas y desempeño laboral

Objetivo: Determinar que la gestión estratégica de personas influye en los desempeños laborales

¿Cree usted que sus compañeros de trabajo, tienen suficientes habilidades para un desempeño laboral eficiente?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	38	63.3	63.3	63.3	0.74
NO	22	36.7	36.7	100	0.64
TOTAL	60	100.0	100.0		

TABLA N° 26: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,734(a)	4	,030
Razón de verosimilitudes	11,453	4	,022
Asociación lineal por lineal	2,450	1	,118
N de casos válidos	50		

a 7 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,40.

El valor de la Chi cuadrada calculada es de 10.734 y para interpretar dicho resultado debemos utilizar el concepto de grados de libertad (G) el cual se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$G = (r - 1)(c - 1)$$

En la que: r = número de filas

c = número de columnas

$$G = (3 - 1)(3 - 1) \text{ Por lo que: } G = 4$$

Comparando el valor en la tabla de distribución de la chi cuadrada, eligiendo un nivel de significancia de 0.05, en este caso el valor correspondiente a dicho nivel de confianza y para 4 grados de libertad es de 9.4877 (valor de la chi cuadrada tabular).

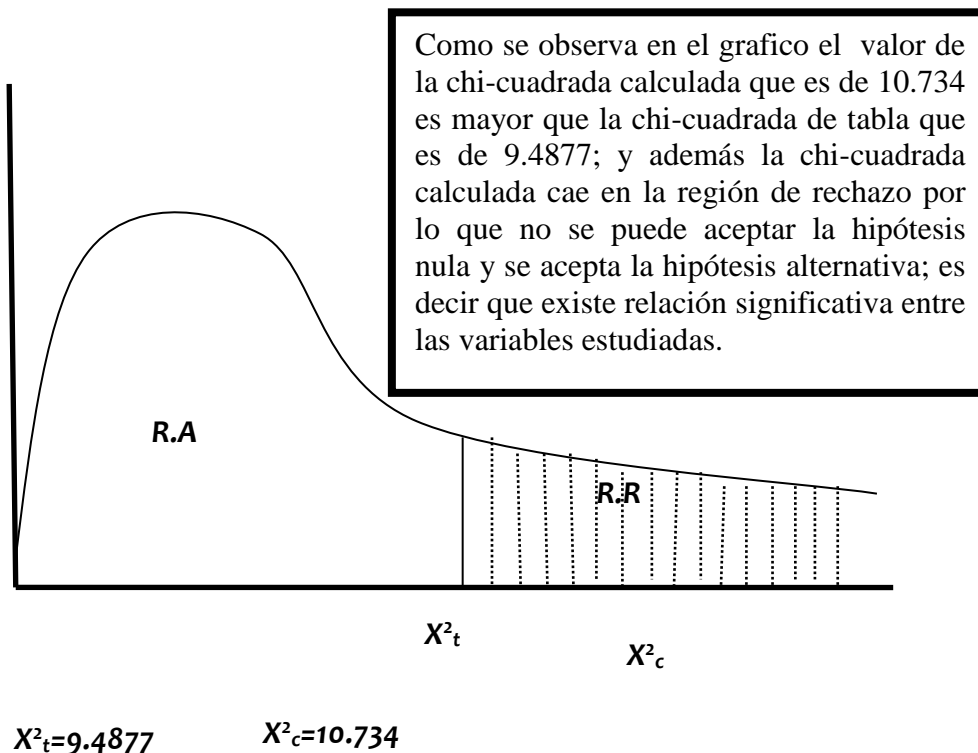
En conclusión, sabemos que las hipótesis son:

H_0 = La gestión de personas no influye en los desempeños laborales.

H_1 = La gestión de personas influye en los desempeños laborales.

Como el valor de la $X^2_c = 10.734$ es mayor a la $X^2_t = 9.4877$, entonces se tiene criterio suficiente para aceptar la hipótesis alternativa; Por lo que se puede concluir que existe una relación significativa entre las variables analizadas.

GRAFICAMENTE EXPRESAMOS LA CHI-CUADRADA



Fortalecimiento de competencias y mejoramiento continuo en los servicios

Variables: Competencias y mejora continua en los servicios

Objetivo: Determinar la contribución de competencias en el mejoramiento continuo en la prestación de servicios.

¿Considera usted que los empleados en su conjunto muestran mejoras continuas y permanentes en su comportamiento, en su rendimiento laboral, en los servicios que se brindan y percibe que cada vez se esfuerzan realmente por mejorar?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	40	66.67	66.67	66.67	0.75
NO	20	33.33	33.33	100.00	0.63
TOTAL	60	100.00	100.00		

TABLA N^o 28: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,889(a)	6	,021
Razón de verosimilitudes	13,842	6	,031
Asociación lineal por lineal	,029	1	,865
N de casos válidos	50		

a 8 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es, 60.

El valor de la Chi cuadrada calculada es de 14.889 y para interpretar dicho resultado debemos utilizar el concepto de grados de libertad (G) el cual se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$G = (r - 1)(c - 1)$$

En la que: r = número de filas

c = número de columnas

$$G = (3 - 1)(4 - 1) \text{ Por lo que: } G = 6$$

Comparando el valor en la tabla de distribución de la chi cuadrada, eligiendo un nivel de significancia de 0.05, en este caso el valor correspondiente a dicho nivel de confianza y para 6 grados de libertad es de 12.5916 (valor de la chi cuadrada tabular).

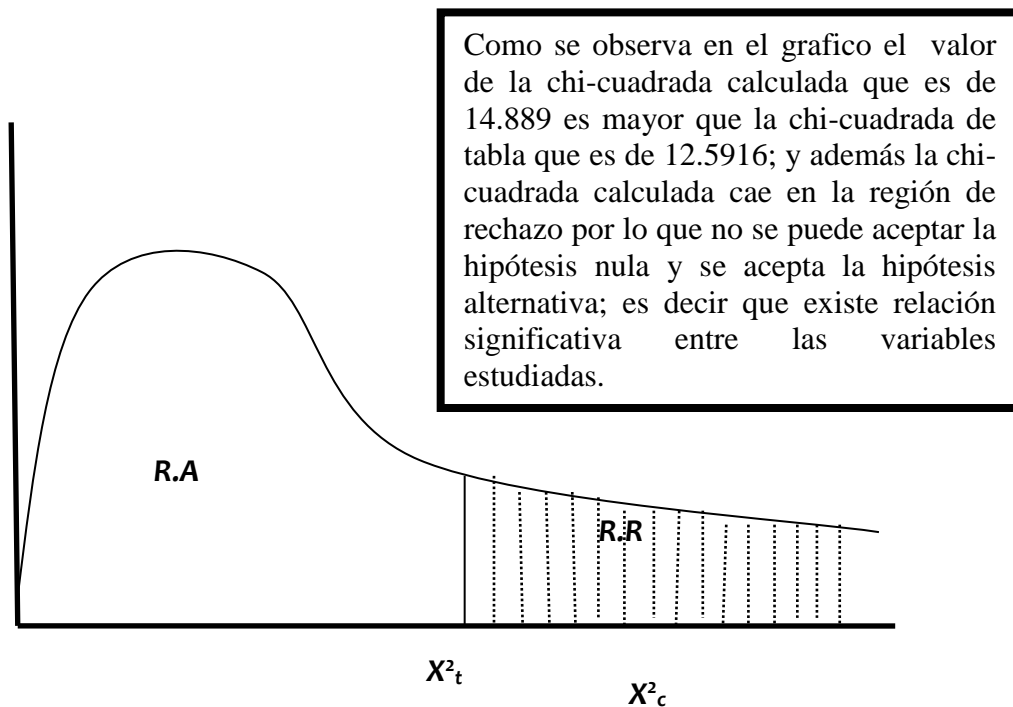
En conclusión, sabemos que las hipótesis son:

H_0 = El fortalecimiento de competencias no contribuye en la mejora continua de los servicios

H_1 = El fortalecimiento de competencias contribuye en la mejora continua de los servicios

Como el valor de la $X^2_c = 14.889$ es mayor a la $X^2_t = 12.5916$, entonces se tiene criterio suficiente para aceptar la hipótesis alternativa; Por lo que se puede concluir, que si existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

GRAFICAMENTE EXPRESAMOS LA CHI-CUADRADA



$$X^2_c = 14.889$$

$$X^2_t = 12.5916$$

Mejora en los desempeños y su contribución en la satisfacción de los usuarios

VARIABLES: La mejora de los desempeños y su contribución en la satisfacción de los usuarios

OBJETIVO: Determinar que la mejora de los desempeños contribuye en la satisfacción de los usuarios y atención de los servicios.

¿Tiene usted conocimiento que en la institución donde trabaja existen reglamentos, manuales que orientan la mejora de los desempeños y donde se especifican los estímulos que orientan en la satisfacción a los usuarios y atenciones?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	34	56.67	56.67	56.67	0.71
NO	26	43.33	43.33	100.00	0.67
TOTAL	60	100.00	100.00		

TABLA N°30: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	GI	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,250(a)	4	,001
Razón de verosimilitudes	10,685	4	,030
Asociación lineal por lineal	2,112	1	,146
N de casos válidos	50		

a 7 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,20.

El valor de la Chi cuadrada calculada es de 19.250 y para interpretar dicho resultado debemos utilizar el concepto de grados de libertad (G) el cual se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$G = (r - 1)(c - 1)$$

En la que: r = número de filas

c = número de columnas

$$G = (3 - 1)(3 - 1) \quad \text{Por lo que: } G = 4$$

Comparando el valor en la tabla de distribución de la chi cuadrada, eligiendo un nivel de significancia de 0.05, en este caso el valor correspondiente a dicho nivel de confianza y para 4 grados de libertad es de 9.4877 (valor de la chi cuadrada tabular).

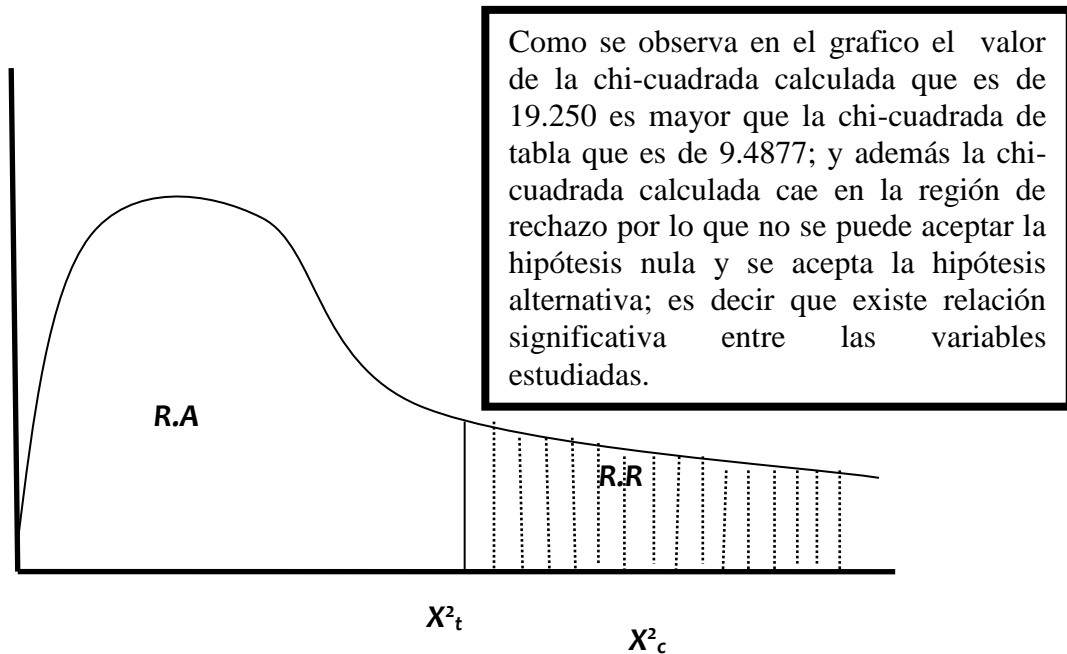
En conclusión, sabemos que las hipótesis son:

H_o = La mejora en los desempeños no contribuye en la satisfacción de los usuarios y prestación de los servicios.

H_1 = La mejora en los desempeños contribuye en la satisfacción de los usuarios y prestación de los servicios

Como el valor de la $X^2_c = 19.250$ es mayor a la $X^2_t = 9.4877$, entonces se tiene criterio suficiente para aceptar la hipótesis alternativa; Por lo que se puede concluir, que si existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

GRAFICAMENTE EXPRESAMOS LA CHI-CUADRADA



$$X^2_c = 19.250$$

$$X^2_t = 9.4877$$

La motivación y estímulos influyen en la generación de confianza y celeridad en las atenciones

VARIABLES: Motivación e estímulos y confianza y celeridad en las atenciones

OBJETIVO: Determinar que la motivación y estímulos influyen en la generación de confianza y celeridad en las atenciones.

¿Percibe usted en su institución que en los últimos períodos laborales haberse atendido a los clientes y usuarios cada vez en mayor cantidad, haberse realizado más actividades, haber generado confianza y celeridad en las atenciones, su trabajo y de los otros han sido de mayor efectividad?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	40	66.67	66.67	66.67	0.75
NO	20	33.33	33.33	100.00	0.63
TOTAL	60	100.00	100.00		

TABLA Nª 32: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,362(a)	4	,001
Razón de verosimilitudes	11,017	4	,026
Asociación lineal por lineal	8,952	1	,003
N de casos válidos	50		

a 7 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.

El valor de la Chi cuadrada calculada es de 19.362 y para interpretar dicho resultado debemos

utilizar el concepto de grados de libertad (G) el cual se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$G = (r - 1)(c - 1)$$

En la que: r = número de filas

c = número de columnas

$$G = (3 - 1)(3 - 1) \text{ Por lo que: } G = 4$$

Comparando el valor en la tabla de distribución de la chi cuadrada, eligiendo un nivel de significancia de 0.05, en este caso el valor correspondiente a dicho nivel de confianza y para 4 grados de libertad es de 9.4877 (valor de la chi cuadrada tabular).

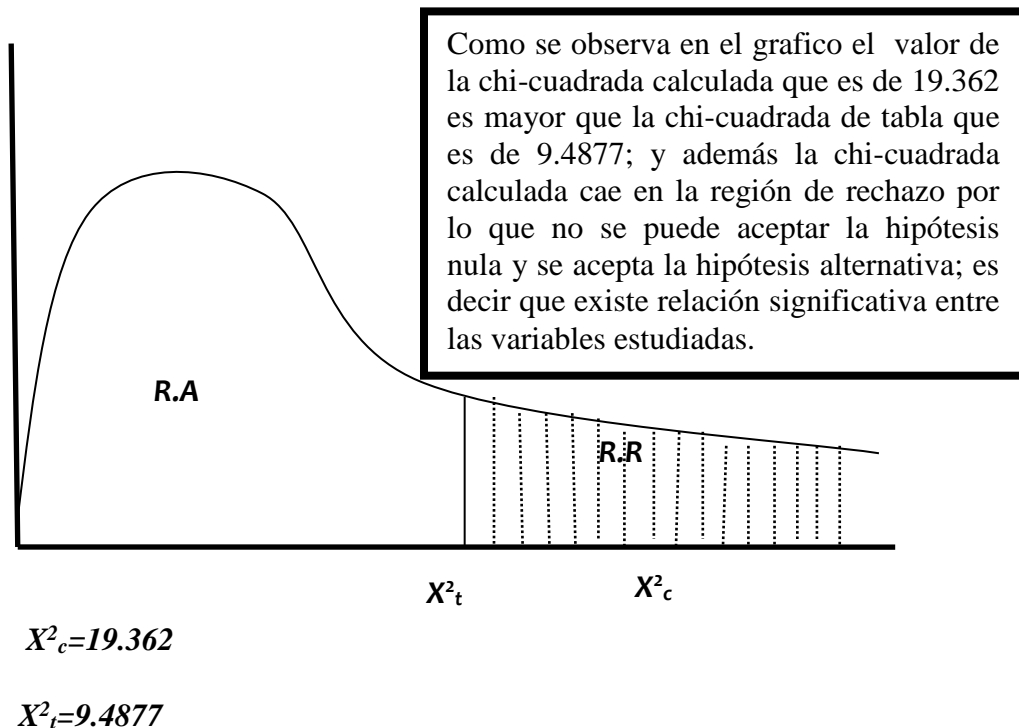
Sabemos que las hipótesis son:

$H_o =$ La motivación y los estímulos no influyen en la generación de confianza y celeridad en las atenciones de los servicios públicos

$H_1 =$ La motivación y los estímulos influyen en la generación de confianza y celeridad en las atenciones de los servicios públicos

En conclusión, como el valor de la $X^2_c = 19.362$ es mayor a la $X^2_t = 9.4877$ entonces se tiene criterio suficiente para aceptar la hipótesis alternativa; Por lo que se puede concluir, que si existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

GRAFICAMENTE EXPRESAMOS LA CHI-CUADRADA



CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que la gestión estratégica de personas influye en los desempeños laborales en la Municipalidad Provincial 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.
2. Asimismo, es posible afirmar que, el fortalecimiento de competencias laborales contribuye en la satisfacción de los usuarios y en la atención de los servicios en la Municipalidad; el dominio conocimientos, destrezas y habilidades, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen una importante y decisiva influencia en la satisfacción a los usuarios; características de la nueva gestión de personas, con la cual se demuestra la validez de la hipótesis.
3. Igualmente, la mejora de los desempeños laborales contribuye significativamente en la satisfacción de los usuarios y en la atención de los servicios en la Municipalidad de Huamanga; la puesta en práctica de estrategias de motivación, entre otros, la asignación a los empleados de los recursos necesarios e indispensables, la implementación de áreas de trabajo con equipos y tecnología, ambientes y condiciones saludables de trabajo propician un clima organizacional adecuado, de armonía e integración de equipos multidisciplinarios que contribuyen decisivamente en la satisfacción de los usuarios; aseveración que demuestra la validez de la hipótesis.
4. Existen evidencias significativas estadísticamente que la motivación y los estímulos influyen considerablemente en la generación de confianza y celeridad en la atención oportuna y la satisfacción plena de los clientes, que consolidan la buena imagen institucional, también son consecuencias de las buenas prácticas de motivación; validándose de esta manera la hipótesis específica.

5. Los rendimientos laborales de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huamanga requiere la puesta en práctica de un programa de estímulos e incentivos; distinguiéndose la asignación de recursos económicos para capacitación y perfeccionamiento, bonos de compensación al final de un período de gestión, actividades de recreación, esparcimiento y deporte; todas estas propician la mejora de los desempeños en el trabajo de los empleados; evidencias estadísticas que permiten demostrar la validez de las hipótesis.

6. Finalmente, el incremento de los niveles de producción y productividad laboral, el logro de los objetivos y metas concretas, así como el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios derivan de la implementación de un conjunto de estímulos organizacionales y el otorgamiento de incentivos de carácter laboral como parte de las estrategias de gestión de personas; demostración estadística que permite reafirmar la validez de las hipótesis específicas.

RECOMENDACIONES

1. La Municipalidad Provincial de Huamanga debe implementar gestión estratégica de personas con el propósito que los desempeños mejoren. 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, acción imperativa.
2. Igualmente, la gestión de personas en la Municipalidad debe fortalecer las competencias laborales para que contribuyan en la satisfacción de los usuarios y en la atención de los diferentes servicios en la Municipalidad; el dominio conocimientos, destrezas y habilidades, los comportamientos y conductas adecuadas generan un clima organizacional óptimo, rendimiento laboral eficaz para que influya en la satisfacción a los usuarios; son estas características de la nueva gestión de personas para la satisfacción de los usuarios.
3. Para mejorar los desempeños laborales y su contribución en la satisfacción de los usuarios y en la atención de los servicios en la Municipalidad de Huamanga; se requiere la puesta en práctica de estrategias de motivación, entre otros, la asignación a los empleados de los recursos necesarios e indispensables, la implementación de áreas de trabajo con equipos y tecnología, ambientes y condiciones saludables de trabajo propician un clima organizacional adecuado, de armonía e integración de equipos multidisciplinarios que contribuirán decisivamente en la satisfacción de los usuarios.
4. La Municipalidad debe implementar estrategias de motivación y estímulos porque estas influyen en la generación de confianza y celeridad en la atención oportuna y la satisfacción plena de los clientes, de manera que se consoliden con la buena imagen institucional, aceptación ciudadana.
5. Para mejorar los rendimientos laborales en la Municipalidad Provincial de Huamanga debe practicarse la puesta en ejecución de programas de estímulos e incentivos; la asignación de recursos económicos para capacitación y perfeccionamiento, bonos de

compensación al final de un período de gestión, actividades de recreación, esparcimiento y deporte; para mejorar los desempeños en el trabajo de los empleados.

6. Para incrementar los niveles de producción y productividad laboral, el logro de los objetivos y metas concretas, así como el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios tiene que implementarse un conjunto de estímulos organizacionales y la practica en el otorgamiento de incentivos de carácter laboral como parte de las estrategias de gestión de personas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANDER EGG, E. (1982)** *Introducción a la técnica de Investigación*. Editorial Humanista. Buenos Aires, Argentina.
- ROMERO, Alejandro E. (2004)** *Metodología de la investigación científica: Diseños con hipótesis explicativas*. UDEFRAG S.A. Lima-Perú.
- ARNOLF, Rolf (2010)** *Cambios tecnológicos y organizativos en la formación profesional en sociedades europeas, en Guillermo Labarca, Formación y empresa. CINTERFOR/OIT.*
- ALLES, Martha (2000)** *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión de personas por Competencias*. GRANICA. Argentina.
- BARRIOS G. Edgar (2000)** *Gestión de personas de las competencias. Aplicación de las competencias laborales*. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. España.
- BARNETT, Ronald (2001)** *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. GEDISA. Barcelona.
- BECKER Gary S. (1964)** *El capital humano y la gestión de personas por competencias*. Research Associate. Economics Research Center. Pensilvania, Estados Unidos de Norteamérica.
- BLALOCK, Hubert (1982)** *Introducción a la investigación social* Amorrortu editores, 4ta. Reimpresión. Argentina.
- BUNK, J. (1964)** *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional de la RFA. En Revista Europea de Formación Profesional*. 1/94 CEDEFOP Madrid, España.
- CABALLERO ROMERO, Alejandro E.(2004)** *Metodología de la investigación científica: Diseños con hipótesis explicativas*. UDEFRAG S.A. Lima-Perú.
- CAPEELI, Peter y NIKOLAI, Rogovsky (1994)** *¿Qué calificaciones requieren los nuevos sistemas de trabajo?* En Revista Internacional del Trabajo. Vol. 1131994, número 3. España.
- CASTILLO, Gerardo (2000)** *De la universidad al puesto de trabajo*. Editorial Pirámide. Madrid, España.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002)** *Administración en los tiempos nuevos*. Editorial Mc Graw Hill.
- DUCCI, María Angélica. (1997)** *El enfoque de la competencia laboral en la perspectiva internacional en: Formación basada en competencia laboral*. Enrique de la Garza Toledo.

México. FLACSO. UAM. FCE.

GARCIA, María. (2005) *La importancia de la evaluación del desempeño*. Revista proyecciones. Año 2 Número 9, Febrero-Marzo. México DF.

GLENDINNING, Meter (2003) *Performance management: Pariah or Messiah*. ProQuest Database. Public Personnel Management. Tomo 31, N°2. Editorial Thomson & Learning. Nueva York, Estados Unidos.

IBARRA, Agustín (2000) *Formación de recursos humanos y competencia laboral*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, México.

KOBINGER, Nicole (1997) El sistema de formación profesional y técnica por competencia desarrollado en Québec. En *Competencia Laboral. Normalización, certificación, educación y capacitación*. Antología Tomo I. México: Alhambra Mexicana.

KOONTZ, Harold and WEIHRICH, Henz (1998) *Administración. Una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill, 11ava Edición.

LASIDA, Javier (1998) *Competencias laborales*. Informe del Coordinador del Proyecto de Competencias laborales. DINA-E-BID. México.

LLORENTE, Jorge (1999) *Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?* Publicación del HayGroup. España, s/a.

MARELLI, Anne (1999) *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia*. Alianza Editorial. México.

MENDEZ A. Carlos E. (1998) *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación*. Ediciones Mc Graw Hill, México.

RODRIGUEZ GARCIA, Gilberto (2005) *Mercados de trabajo, calificación y competencias laborales en la industria electrónica en la Zona Metropolitana de Guadalajara 2003-2005*. Tesis doctoral, Guadalajara. México.

SCHWARTZ, Bertrand (1998) *Análisis constructivista como base de la competencia laboral*. Tomo I. CDN Ciencias de la Dirección, Madrid, España.

GUERIN W., WILS T.; LE LOURIN J. (1992) *Modelo de Conexión del ambiente y la estrategia en Gestión de personas del capital humano*. Work Homan. University Harvar

A N E X O S

ANEXO Nro. 01

ENCUESTA-CUESTIONARIO

AUTO APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAMANGA

El desarrollo de la tesis sobre requiere solicitarle a usted su valiosa colaboración, en ese sentido, sírvase responder la totalidad de las preguntas, cuyo resultado se analizará sin identificación, en anónimo; por lo que se garantiza la mayor reserva que el caso requiere, la cual contribuirá en parte a la discusión en este trabajo.

Se agradece por anticipado su amable colaboración.

¡MUCHAS GRACIAS!

1. ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo, tienen suficientes habilidades para un desempeño laboral eficiente?
 SI NO
2. ¿Cómo percibe usted que se manifiesta el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?
 Bueno Malo
3. ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen conocimientos actualizados, podría afirmar que son de buen nivel para cumplir de manera eficiente y eficaz sus funciones?
 SI NO
4. ¿Podría calificar usted que el esfuerzo, la dedicación y la responsabilidad que asumen en el cumplimiento de sus funciones, tiene el reconocimiento individual de parte de la institución donde trabaja actualmente?
 SI NO
5. ¿Los ascensos y las promociones que se llevan a cabo en su centro de trabajo son transparentes, confiables, todos tienen las mismas oportunidades y se benefician las mayorías que realmente merecen y quedan conformes con los resultados?
 SI NO
6. ¿Recibe usted y los demás empleados incentivos por productividad laboral, o sea por los trabajos realizados fuera del horario establecido, por hacer cada vez más y mejor su trabajo y brindar servicios de calidad a satisfacción de los clientes?
 SI NO
7. ¿La institución donde usted trabaja tiene asignado áreas de trabajo apropiado, buena iluminación, aire acondicionado, así como equipos de computación y material diverso que motivan buenos rendimientos laborales?
 SI NO

8. ¿En tu área de trabajo y de los demás empleados facilitan a tiempo y en cantidades necesarias diversos recursos como medios de comunicación, insumos, material de escritorio y demás tecnologías a satisfacción de los trabajadores?

Satisfecho Regular Insatisfecho.

9. ¿Con sus colegas de trabajo, con los jefes, directivos y los clientes mantienen armonía laboral, se evitan problemas, conflictos, se propicia la coordinación y comunicación, el diálogo, se medita y se piensa antes de decidir a fin de mejorar los desempeños en el trabajo?

SI NO

10. ¿Considera usted que la prestación de los servicios es buena, percibe el buen trato, la amabilidad y se practica los valores que contribuyen a la eficiencia y los resultados esperados?

Bueno Malo

11. ¿En su institución los trabajadores consideran que la motivación, los estímulos y los incentivos que se otorgan es:

Buena Mala Ninguno

12. ¿Tiene usted conocimiento que en la institución donde trabaja existen reglamentos, manuales que orientan su trabajo y donde se especifican los estímulos, los incentivos y otras formas de motivación?

SI NO

13. ¿La atención a los clientes, usuarios y público en general es oportuno en todo sentido, podría considerarlo usted que se logra los objetivos y las metas que se propone la institución, mediante la prestación de un buen servicio?

SI NO

1. ¿Cree usted que un aumento de su sueldo y otros incentivos como por ejemplo por productividad generaría mejores desempeños laborales?

SI NO

15. ¿Cree usted que la prestación de servicios rápidos, sin mayores exigencias, orientando y ayudando a los clientes y usuarios están contribuyendo a mejorar la imagen de la institución donde trabaja?

SI NO

16. ¿Participa usted y su familia en los diferentes programas de recreación, deporte, paseos campestres y en otras formas de esparcimiento que propicia su centro de trabajo?

SI NO

17. ¿Al finalizar un período de trabajo, por ejemplo un mes, un trimestre, semestre o un año, recibe usted y los demás empleados algún bono o incentivo por las utilidades que se generan en ese período?

SI NO

18. ¿En las diferentes actividades y programas de capacitación que recibe ya sea propiciadas por su empleador o capacitación recibida por iniciativa personal de los trabajadores, los costos de los mismos son asumidos por la institución donde trabaja?

SI NO

19. ¿Percibe usted en su institución que en los últimos períodos laborales haberse atendido a los clientes y usuarios cada vez en mayor cantidad, haberse realizado más actividades, haberse logrado mayores resultados, su trabajo y de los otros han sido de mayor efectividad?

SI NO

20. ¿Si podría hacer usted una evaluación sobre el logro de los objetivos y las metas propuestas el último año pasado o del pasado período de trabajo, considera haberse alcanzado dichas metas y objetivos?

SI NO

21. ¿Considera usted que los empleados en su conjunto muestran mejoras continuas y permanentes en su comportamiento, en su rendimiento laboral, en los servicios que se brindan y percibe que cada vez se esfuerzan realmente por mejorar?

SI NO

22. ¿Cree usted que es necesario que los trabajadores tengan conocimientos actualizados que les sirvan para cumplir sus obligaciones de manera eficiente?

SI NO