



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES

TESIS

PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAL BASADO EN LA MOTIVACION PARA LA
MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE SANTA CRUZ- CAJAMARCA.

AUTORA: LUCILA DEL CARMEN ORREGO MONTEZA.

ASESOR: DR. CHRISTIAN A. DIOS CASTILLO

CHICLAYO
2018

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mis padres Agenor Orrego y Rosa Monteza por su apoyo incondicional, educación y sabios consejos, a mi novio Jonathan por el apoyo moral para perseverar en este anhelado sueño y a mi abuelita Marina por el ejemplo de valentía y sabiduría; porque sin saberlo representan el patrón principal que permitió que concluya con éxito una etapa más en mi vida profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por guiar mis pasos y darme la paciencia y dedicación necesaria para emprender con este trabajo. A nuestro asesor y coordinador de facultad por su gran e incondicional apoyo, a la Universidad Alas Peruanas y a todas aquellas personas que con su paciencia y vocación profesional orientaron la culminación de este trabajo.

RESUMEN

En la Municipalidad Provincial de Santa Cruz, Cajamarca, es necesario mejorar las condiciones del ambiente laboral, para que de esta manera permita al personal desarrollar sus actividades de manera adecuada y segura. A pesar de que existe un buen desempeño laboral este propósito no es logrado. Por esa razón esta investigación tiene como propósito incrementar el desempeño de los empleados de la Municipalidad, a través del planteamiento de una propuesta de gestión de personal basada en la motivación, siendo considerada como el medio por el cual el personal desarrollará de mejor manera su trabajo. A través de una encuesta ejecutada al personal de la Municipalidad, se obtuvo como resultado que el personal considera que su trabajo es desarrollado de manera adecuada, siendo competentes en su labor y por lo tanto generando un alto desempeño laboral. Sin embargo, consideran que no cuentan con la seguridad adecuada en la infraestructura institucional, que les permita desarrollar sus actividades con mejores resultados, esta situación limita de manera importante su accionar y reduce de manera notoria el logro de los objetivos institucionales. Por lo tanto, la propuesta se focaliza hacia la generación de un clima laboral propicio para que el personal incremente su nivel de desempeño laboral. Se espera entonces que el personal pueda desarrollar sus actividades como consecuencia de la existencia de un clima laboral favorable. Para lograrlo, se plantea también un presupuesto, el cual es básico para que se tiendan las primeras actividades de la estrategia institucional. También se considera que uno de los factores de mayor influencia en el logro de las metas es el sesgo político normal en una institución estatal, generando limitaciones en el desarrollo de actividades técnicas, pero que requiere de la aprobación de las autoridades, quienes priorizan una orientación partidaria en el personal, que sus competencias técnicas.

Palabras clave: gestión de personal, motivación, desempeño laboral.

ABSTRACT

In the Provincial Municipality of Santa Cruz, Cajamarca, it is necessary to improve the conditions of the work environment, so that in this way it allows the staff to carry out their activities in an adequate and safe manner. Although there is a good work performance this purpose is not achieved. For this reason, this research has the purpose of increasing the performance of the employees of the Municipality, through the proposal of a personnel management proposal based on motivation, being considered as the means by which the staff will better develop their work. Through a survey executed to the staff of the Municipality, it was obtained as a result that the personnel considers that their work is developed in an adequate way, being competent in their work and therefore generating a high work performance. However, they consider that they do not have adequate security in the institutional infrastructure, which allows them to develop their activities with better results, this situation significantly limits their actions and significantly reduces the achievement of institutional objectives. Therefore, the proposal focuses on the generation of a favorable work environment for staff to increase their level of work performance. It is expected that the staff can develop their activities as a result of the existence of a favorable work environment. To achieve this, a budget is also proposed, which is essential for the first activities of the institutional strategy to be available. It is also considered that one of the most influential factors in the achievement of the goals is the normal political bias in a state institution, generating limitations in the development of technical activities, but which requires the approval of the authorities, who prioritize an orientation supporter in the staff, that their technical skills.

Key words: personnel management, motivation, work performance.

ÍNDICE

CARATULA	
DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE	5
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I	9
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 Planteamiento del problema	10
1.2 Formulación del problema	13
1.3 Objetivos de la investigación	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Justificación del estudio	13
1.5 Limitaciones de la investigación	14
CAPITULO II	15
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes del estudio.....	16
2.1.1. Internacionales	16
2.1.2. Nacionales.....	18
2.1.3. Regionales.....	20
2.2. Bases teóricas	22
2.1.1. Teorías básicas de la motivación.	22
2.1.2. Teorías básicas del desempeño laboral.....	28
2.3. Definición de términos.....	32
2.4. Hipótesis	34
2.4.1.1. Hipótesis general.....	34
2.5. Variables.....	34
2.5.1. Definición conceptual de las variables.....	34
2.5.1.1. La gestión de personal (Variable independiente).....	34
2.5.1.2. El desempeño laboral (Variable Dependiente).....	34
2.5.2. Definición operacional de las variables	34

2.5.2.1. La gestión de personal (Variable independiente).....	34
2.5.2.2. El desempeño laboral (Variable Dependiente).....	34
2.5.3. Operacionalización de variables.....	35
CAPITULO III.....	37
CAPITULO III: METODOLOGIA.....	38
3.1. Tipo y nivel de la investigación.....	38
3.1.1. Tipo de investigación.....	38
3.1.2. Nivel de investigación.....	38
3.2. Descripción del ámbito de la investigación.....	38
3.3. Población y muestra.....	39
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	39
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento.....	39
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	39
CAPÍTULO IV.....	41
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	42
CAPÍTULO V.....	49
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	50
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS.....	61
Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	62
Anexo 2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	63
Anexo 3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	64

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	40
Tabla 2. Resultados de opinión sobre responsabilidad del personal.....	42
Tabla 3. Resultados de opinión sobre puntualidad del personal.....	43
Tabla 4. Resultados de opinión sobre la eficiencia del personal.....	44
Tabla 5. Resultados de opinión sobre la higiene en la entidad.....	45
Tabla 6. Resultados de opinión sobre la seguridad en la entidad.....	46
Tabla 7. Resultados de opinión sobre la comunicación horizontal en la entidad.....	47

Figura 1. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.	22
Figura 2. Modelo de la Teoría de la Equidad. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2011)	31

INTRODUCCIÓN

La Municipalidad Provincial de Santa Cruz en Cajamarca, presenta limitaciones en la problemática del desempeño laboral de sus trabajadores. Los trabajadores tienen apreciaciones favorables sobre su efectividad laboral, pero desfavorable sobre las condiciones laborales en las que habitan.

Por lo tanto, la investigación se estructura, en primer lugar, estableciendo en el Capítulo I, el problema, objetivos, justificación y limitaciones de la investigación. Este capítulo muestra la parte inicial de la investigación, el cual direcciona las actividades desarrolladas.

En el capítulo II, se muestran los antecedentes, bases teóricas, términos utilizados, la hipótesis, y variables de la investigación. Lo cual fundamenta de manera científica la investigación. A partir de la fundamentación se determinan la forma en que se resolverá el problema, comprendiendo que su nivel de eficiencia está en función al análisis que sea haga de su aplicabilidad.

En el capítulo III, se muestra el marco metodológico de la investigación, estableciendo las estrategias de contrastación de resultados según el tipo y nivel de investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos y el plan para su análisis. De esta manera se explicará la forma en que se desarrolló la investigación, considerando su naturaleza y de la carrera profesional.

Finalmente, se muestran los resultados y discuten a la luz de las bases teóricas y proyección de resultados de la propuesta de solución, estableciendo las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Esta información es la que fundamenta el direccionamiento de la investigación y la prospectiva de los resultados.

CAPITULO I

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Uno de los retos más importantes en el mundo globalizado que estamos viviendo en el siglo XXI es saber mantener motivados a los trabajadores de las organizaciones; para que de esta manera puedan desempeñarse mejor en sus actividades y puedan mantenerse dentro de ella. Un buen manejo del capital humano se convierte en un elemento clave de supervivencia para las organizaciones, por tanto, la buena motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes dentro del proceso administrativo.

Para Gandia (2016), los empleados de una entidad financiera de España, consideran que tienen posibilidades de crecimiento personal y profesional dentro de su centro laboral, lo cual les significa una motivación implícita a su trabajo. Consideran que el trato equitativo de su superior, la seguridad de su futuro profesional dentro de la institución, el aprendizaje constante de temas nuevos, la libertad de movilidad dentro del centro laboral y el apoyo familiar a través de la comprensión de labores, son factores que influyen de manera directa en la motivación laboral. Esto ha generado un alto nivel de productividad laboral, considerando el alto grado de competitividad del sector financiero.

Sin embargo, dentro de los países latinoamericanos hay mucha desmotivación dentro de las organizaciones, especialmente en las entidades públicas; debido a las largas horas de trabajo, rutina, tareas que emplean gran esfuerzo, falta de atención en las tareas laborales, malas relaciones interpersonales, etc. Que hacen que haya ausentismo y baja productividad por parte de los trabajadores.

Ynfante (2008) considera que el desempeño humano en las empresas más importantes del mundo está en función a un espacio en el cual el personal tenga la posibilidad de canalizar sus capacidades. En especial es importante considerar las frustraciones propias de cada persona, esos factores son quienes impiden un buen desempeño laboral. Por lo tanto, es importante considerar que la principal motivación al personal radica en la capacidad que

tiene este en identificar los factores que influyen de manera positiva o negativa en su capacidad de respuesta a los retos cotidianos de su labor profesional. De esta manera se tendría un control de emociones, como un factor fundamental en el éxito de cada persona.

En el Perú en la mayoría de empresas no se le toma la debida importancia a mantener motivados a los trabajadores especialmente a los que trabajan para el estado como es el caso de las municipalidades, encontramos mucha falta de compromiso por parte de los trabajadores para con la organización, resistencia al cambio y una baja satisfacción laboral.

Pérez (2014), considera que la motivación en entidades peruanas debe contener un sentido del reto que cada trabajador debe superar, de esta manera orientará sus esfuerzos en superar sus limitaciones dentro del contexto de su centro laboral. Cuando un trabajador superar sus limitaciones dentro de su labor cotidiana, genera un sentido de satisfacción, no solamente de sus retos personales, sino también de la forma en que estos le permiten lograr los objetivos de la organización en la que labora.

En tal sentido, la motivación no necesariamente es agradable, pues esta proviene de dar un motivo o razón a la persona para continuar su labor. De esta manera, las personas tienen una razón para continuar en sus labores, ya sea por los incentivos agradables que recibirán o desagradables que sean.

Así tenemos que la motivación es fundamental para que el personal pueda desarrollar sus actividades con efectividad. Sin embargo, debe comprenderse que la motivación no implica el apañamiento de las voluntades de las personas, sino de una análisis preliminar de sus capacidades, de manera tal que se pueda entender la forma en que las personas pueden colaborar con la gran estrategia organizacional.

Es básico que una entidad tenga una estrategia para el sostenimiento y el crecimiento progresivo. Esta estrategia debe permitir la generación de ventajas competitivas en el mercado en el cual se desarrolla. Para una entidad

gubernamental, en especial para una Municipalidad, como ente de gobierno local, tiene un interés básico en el desarrollo de una localidad, de manera tal que sus estrategias en mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos estén asegurada. Es entonces que para el desarrollo o ejecución de la estrategia se requiere de personal idóneo que permita su eficiencia y eficacia, es decir, el logro de las metas establecidas, pero cuidando los recursos otorgados. Allí es dónde toma importancia la designación de personal adecuado según las exigencias de cada proceso. Por esa razón la evaluación de las competencias del personal debe estar en función a los objetivos y metas que se hayan establecido en la estrategia institucional.

Cuando se desea ejecutar una actividad planificada en la estrategia institucional, se debe considerar el tipo de personal que se debe encargar de su ejecución. La generación de competencias debe contener aspectos como las capacidades y actitudes. Es decir, no solamente las capacidades, que son los conocimientos y habilidades que exige cada actividad organizacional, sino también el comportamiento que el personal debe tener al momento de ejecutar sus actividades.

La motivación del personal radica entonces en la forma cómo este visiona una carrera profesional dentro de la entidad en la cual labora. Asegurando su continuidad en base a méritos que el trabajador va ganando, en base al nivel de ejecución de sus actividades.

La Municipalidad Provincial de Santa Cruz en Cajamarca, no es ajena a la problemática del desempeño laboral de sus trabajadores. Como se verá en el capítulo de Resultados, los trabajadores tienen apreciaciones favorables sobre su efectividad laboral, pero desfavorable sobre las condiciones laborales en las que habitan. Esta situación ha generado que el personal no presente un adecuado desempeño en sus labores, en especial por el clima organizacional en el que se desarrolla. Es conocido que las entidades del Estado tiene la carencia de un clima favorable, en especial por el temor de la pérdida de trabajo o recibir acciones negativas por parte de los cargos superiores.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Santa Cruz- Cajamarca?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Elaborar un Plan de Gestión de Personal basado en la Motivación para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Santa Cruz- Cajamarca.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el nivel de motivación y desempeño laboral en la institución.
2. Elaborar el plan de Gestión de Personal basado en la motivación.
3. Estimar los costos de la aplicación del Plan elaborado dentro de la institución.

1.4 Justificación del estudio

Desde el punto de vista científico, la investigación es relevante debido al uso del método científico para la elaboración de plan y el desarrollo del mismo. Se tomarán como base a las teorías relacionadas tanto para la gestión de personal como para la evaluación y mejora del desempeño laboral de trabajadores.

Desde el punto de vista institucional, la investigación es relevante debido a que la motivación es fundamental para un mundo competitivo y globalizado, otorgando nuevas exigencias a las empresas. Una empresa será competitiva, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos, y para ello se requiere de trabajadores motivados que tengan un buen desempeño laboral.

1.5 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que se presentan en el trabajo de investigación son las siguientes:

La información: Al no contar con una biblioteca implementada en la Universidad Alas Peruanas y en las bibliotecas en la provincia.

Cooperación: Será difícil contar con la cooperación de todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz, debido a una cultura de temor por verter sus opiniones.

Es importante indicar que se trabajará con todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial, siendo un total de 35 personas, distribuidas en las diferentes áreas organizacionales. La investigación comprende el análisis de sus apreciaciones sobre su desempeño, así como las estrategias para mejorarlos y hacerlos sostenibles.

CAPITULO II

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Internacionales

La generación de condiciones favorables para que el personal puede desarrollar sus actividades de manera adecuada, es la base de un líder. Es entonces que Ledesma (2008), en su trabajo de investigación denominado “la motivación como elemento determinante para aumentar la productividad del personal en las organizaciones”, planteando como objetivo la determinación del impacto de la motivación en la productividad, a través de métodos de observación y encuesta. Concluye que debido a que todos los individuos son diferentes y que sus percepciones varían dependiendo de los momentos, lugares o circunstancias, la labor de los administradores es generar las condiciones ideales para lograr el mejor desempeño de cada uno de los integrantes de la organización y hacer que el esfuerzo de cada uno de estos integrantes se encamine al cumplimiento de las metas de la organización, sin dejar de lado las metas personales.

Esta investigación es relevante debido a que permite conocer a la motivación como un factor muy importante para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores dentro de una organización, por lo que es de suma importancia conocer cuáles son las motivaciones que conllevan a un trabajador a obtener una mejor productividad. Estas motivaciones no son necesariamente económicas, sino que permiten una mejora en la calidad de vida de los trabajadores, por lo tanto, su característica no siempre es económica, pero sí genera una sensación de satisfacción en las personas. Pueden ser del tipo verbal o documentada, en donde se reconozca públicamente las capacidades del personal o la importancia de haber contado con él para el logro de las metas institucionales.

En el sector público la creación de un clima favorable para el desarrollo de actividades laborales, permitirá al trabajador otorgar un valor adicional a sus funciones cotidianas. Para Carmona, Miranda, & Santa Cruz (2003), en su trabajo de investigación denominado “Evaluación del Desempeño en Organizaciones Públicas y Privadas”, cuyo propósito fue analizar de manera comparativa los desempeños de organizaciones del Estado y Privadas. Concluyeron que las políticas de reclutamiento y posterior selección del personal son aplicables para el sector privado, no existiendo una forma de aplicabilidad en el sector Estatal, prioritariamente por la existencia de los denominados cargos de confianza, en los cuales no se requiere de una evaluación de las competencias del personal, por ser un cargo de elección directa de las autoridades. Asimismo, la investigación elaboró un perfil en 164 entidades públicas, las cuales presentaban un resultado del 100% de su personal en un nivel alto, siendo que las empresas privadas tenían solamente al 70% de su personal calificado con niveles altos. Concluye que la calificación no refleja la calidad del trabajo del colaborador, debido a que en las empresas privadas la productividad es mayor que en las entidades del Estado, lo cual es considerado como un sesgo político para obtener buenos resultados en las entidades del Estado. Es entonces que considera la importancia de la estandarización de los procesos de evaluación de personal o de la tercerización de este por una empresa especializada.

Esta investigación permite comprender que para que el proceso de evaluación sea objetivo, se requiere en primer lugar de la estandarización de procesos e indicadores, bajo la normatividad vigente, a fin de evitar sesgos en los resultados finales. Sin embargo, las entidades del Estado como las Municipalidades, tienen un porcentaje muy alto de preferencias políticas, lo cual no permitirá que la evaluación sea objetiva, priorizando la creación de puestos de confianza.

2.1.2. Nacionales

A nivel nacional se han desarrollado una diversidad de investigaciones orientadas hacia la generación de climas laborales favorables, que permitan al personal desarrollar sus actividades de manera favorable. Dentro de las características de las entidades gubernamentales, que a pesar del esfuerzo de los trabajadores, ven en el sesgo político una de las limitaciones para la implantación de estrategias de mejora de la calidad laboral de los trabajadores.

Es así que Quevedo (2015), en su investigación denominada “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa molinera Inca S.A- planta galletas en el año 2015”, cuyo objetivo general fue determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores. Utilizó como métodos de contrastación para el análisis de datos descriptivos el cálculo de proporciones y promedios. Obtuvo como resultados que el 56% de los colaboradores perciben una cultura organizacional fuerte, siendo las dimensiones mejor calificadas y apreciadas estabilidad (11.19), innovación y toma de riesgos (14.18) y atención al detalle (15.89), estableciendo a Molinera Inca según la escala determinada de cultura organizacional en nivel de cultura fuerte (93.2). Determinó la viabilidad técnica de ejecución de un programa de reconocimiento de trabajo en equipo, lo cual permitirá elevar significativamente el nivel de desempeño laboral en la empresa.

Esta investigación permite comprender la efectividad de programas de gestión de personal basados en la motivación, debido a que demostraron su efectividad en el tiempo, de manera sostenible.

Castellano de la Torre (2013) Lima, en su teoría intitulada: “Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería”, la finalidad es desarrollar estrategias de mejora del proceso de selección y reclutamiento en una empresa del sector de ingeniería y construcción en el Perú. Asimismo el enfoque metodológico es descriptivo no experimental, usando el análisis documental y la observación como

técnica de recolección de información, asimismo se emplean métodos de Gestión de Calidad Total como la metodología PHVA, las consideraciones finales obtenidas son: El proceso de reclutamiento y selección tiene una importante influencia en el progreso de una compañía, asimismo el método PHVA contribuye a evaluar procesos y establecer mejoras continuas para mantener la satisfacción del usuario, asimismo la herramienta SIPOC ayuda considerablemente la Gestión del desempeño del personal. Finalmente se recomienda tener un sistema de información sobre el mercado laboral externo, el cual contiene datos importantes para la selección y reclutamiento de personal en el futuro.

Esta investigación es relevante debido a que son dos herramientas importantes que nos pueden dar ideas como son el PHVA y SIPOC, la cual contribuyen al mejorar la Gestión de selección, reclutamiento y desempeño del obrero, en ese sentido se considera de vital importancia para la teoría que se está planteando.

El reclutamiento del personal debe estar en función a las exigencias que tiene la estrategia en el proceso que se debe realizar. Estos procesos definen las funciones que debe desarrollar cada área funcional. Y estas características las exigencias del perfil del personal que la debe desarrollar. Es allí, en dónde radica el perfil de competencias que el personal que decide laborar en un área funcional, debe cumplir.

2.1.3. Regionales

García & Meléndez (2015), en su investigación intitulada: “Propuesta de mejora del proceso de evaluación del desempeño en Edpyme Raíz en la ciudad de Chiclayo”, cuyo propósito fue establecer cuál era el proceso de evaluación de desempeño de los empleados, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, teniendo como técnica la encuesta. Las consideraciones finales fueron: el proceso de evaluación de desempeño que se aplica a los colaboradores de Edpyme Raíz en Chiclayo se encontró en un nivel alto. La propuesta generada está orientada a identificar y mejorar los indicadores que se ubicaron en un nivel regular e inclusive bajo, con la finalidad de poder perfeccionar el proceso de evaluación. Finalmente se recomienda un programa de entrenamiento y capacitación frecuente para el trabajador y así elevar su productividad laboral.

Es relevante esta investigación porque desarrolla un importante marco teórico sobre el tema en estudio, así como conocimientos y prácticas para el reclutamiento y selección de trabajadores.

Quijano & Silva (2016), en su investigación intitulada: “Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes CIVA – Chiclayo 2016”, cuyo propósito fue establecer la correlación de la selección del empleado en el desempeño laboral de los obreros de la empresa de transportes, el enfoque metodológico es cuantitativo y la técnica aplicada es la encuesta, diseño fue Ex Post-facto, finalmente se concluye que existe una relación significativa entre la selección de personal y su relación con el desempeño laboral. Finalmente se recomienda optimizar la selección de personal concretamente en los métodos tácticos y diseñar nuevas pruebas de preparaciones y psicológicas debido a que éstas intervienen ampliamente a captar el mejor capital humano del mercado laboral afirmando un correcto cometido de diligencias.

Es relevantes debido al desarrollo de un marco teórico que describe las variables como reclutamiento y su relación con el desempeño personal, aportes intrínsecos para el trabajo que se realiza en este informe, asimismo el aporte en cuanto a un modelo para alcanzar mayor eficiencia y productividad laboral.

Es así que las investigaciones citadas tienen como principal orientación la generación de un clima laboral favorable para que el personal pueda desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz.

Existen muchas formas de lograrlo, pero lo más importante es que el personal sienta que su trabajo es útil para el logro de los objetivos institucionales. Y es la oportunidad de que su trabajo sea relevante para un crecimiento personal e institucional.

2.2. Bases teóricas

2.1.1. Teorías básicas de la motivación.

Jerarquía de necesidades de Maslow

Esta es la teoría más conocida de motivación y se planteó la hipótesis por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow en los años 1940 y 1950. Maslow propuso la idea de que existía una jerarquía de necesidades que consta de cinco niveles. Estas necesidades pasan de un orden inferior hacia un nivel superior.

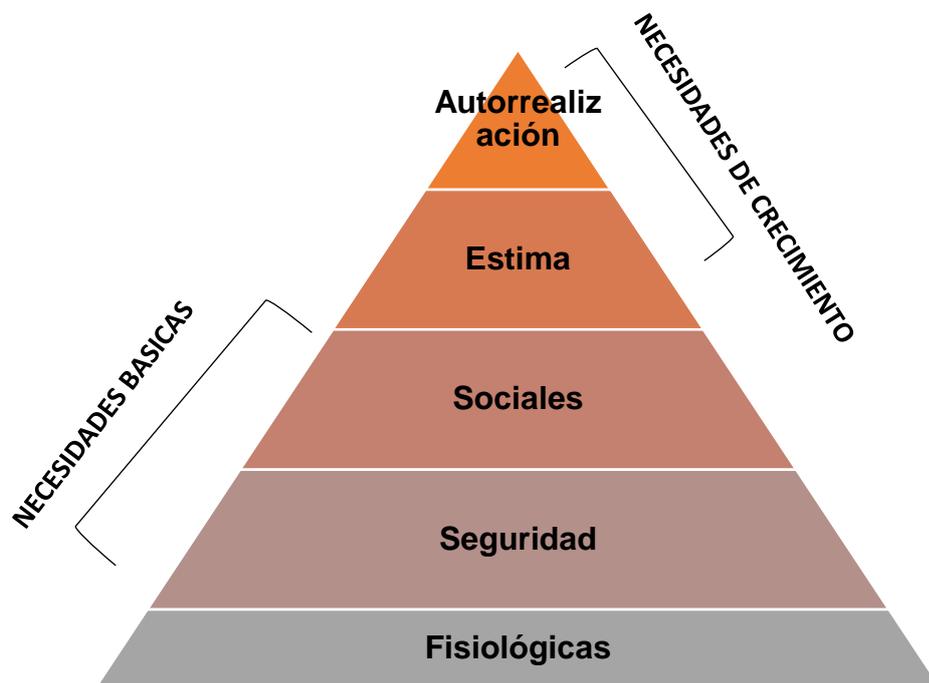


Figura 1. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.

(Sydney Tafe, 2017)

Para SydneyTafe (2017), la premisa básica de la teoría es que todos tenemos estos cinco niveles de necesidades y que a partir del nivel más bajo estamos motivados para satisfacer cada nivel en orden ascendente. A medida que cada nivel es suficientemente satisfecho entonces estamos motivados para satisfacer el siguiente nivel en la jerarquía. Los cinco niveles diferentes pueden sub-clasificarse en dos grupos principales, que son:

Necesidades Básicas. Maslow (1954), consideró que las necesidades muy básicas que se requieren para la supervivencia y la seguridad. Estas necesidades incluyen:

- ✓ necesidades fisiológicas.
- ✓ necesidades de seguridad.
- ✓ necesidades sociales.

Las necesidades de crecimiento - Estas son las necesidades asociadas con el crecimiento personal y realización del potencial personal.

- ✓ necesidades de estima
- ✓ necesidades de autorrealización

Teoría de los dos Factores de Herzberg

Para Manso (2002), la consideración de dos factores planteados por Frederick Herzberg, explica mejor el comportamiento de las personas en sus actividades laborales. Considera que la Satisfacción es la consecuencia de la Motivación, entendiendo esta como una situación en la que existe una forma o causal de incentivo en la continuación de las labores y con resultados favorables. Por lo tanto, su efectivo es directo y positivo en los resultados del trabajador y su satisfacción laboral. La insatisfacción tiene sus causales en factores de higiene, a estar la infraestructura en inadecuadas condiciones; siendo su efecto directo.

Es entonces que ambos factores son suplementarios y determinan el perfil del comportamiento de un trabajador. Por lo tanto, deben ser considerados al momento de establecer una estrategia de motivación.

Factores de higiene.

También son conocidos como factores extrínsecos o externos y comprenden el ambiente en dónde labora el personal. Sus relaciones con personas que realizan labores similares, de su mismo nivel, inferiores o superiores. Debido a que son factores externos, implica que las personas no tienen el control sobre estos, y por lo tanto sus efectos en sus comportamientos.

Es entonces que el liderazgo comprende la creación de un ambiente laboral favorable a las actividades del trabajador, en donde se especifiquen y ejecuten premios por productividad y otorgamiento de incentivos que permitan al trabajador compensar los esfuerzos realizados con el premio recibido. No necesariamente el premio debe ser económico o material, todo depende de la forma en que este es entregado y la manera en que contribuye a la mejora de la calidad de vida del trabajador.

Los factores de insatisfacción son también denominados Higiénicos, debido a que su condición profiláctica, es decir, no generan una satisfacción pero realizan algunas actividades de mejora. Es en ese sentido, que la labor del liderazgo se debe centrar no solamente en los factores que generan un beneficio al trabajador, sino también en aquellos aspectos que lo desmotivan. El uso de estrategias motivacionales debe estar relacionado con los resultados de las actividades que realiza, considerando que se le paga al trabajador para que logre sus metas. Sin embargo, el premio al esfuerzo debe estar relacionado también con los resultados obtenidos.

Factores de motivación.

Estos son los denominados factores intrínsecos, es decir, que están bajo control de las personas o individuos. Están relacionados con las aspiraciones personales del trabajador, en la medida que sus actividades permiten cubrir sus necesidades, no necesariamente económicas, pero que contribuyen a su desarrollo personal y de la entidad en la que laboran. Son complementados de manera directa con la satisfacción que siente el personal al momento de desarrollar sus actividades en la entidad. Es así que su principal motivación le permite un bienestar personal, no solamente

por el dinero que recibirá de su sueldo, sino también de los logros personales.

Teoría X y Y De MacGregor

Paniaga (1979), considera que Douglas McGregor define las concepciones de administración basada en dos oposiciones, la teoría X, que es tradicional y la teoría Y, que es moderna.

Concepción tradicional de la administración: Teoría X

Está basada en premisas imprecisas y ambiguas sobre la naturaleza del ser humano:

1. La motivación es principalmente por incentivos económicos, es decir, el salario. Si bien este aspecto es básico por el trabajo realizado, muchas veces llegar a ser complementaria a la existencia de un clima laboral favorable. En donde el trabajador tenga la posibilidad de desarrollar sus destrezas, considerando su bienestar actual y futuro, y el de las personas que sostiene económica y emocionalmente.
2. Debido a que la organización es la que provee del incentivo económico, el trabajador debe ser administrador por la entidad. Lo cual conlleva a que el trabajador esté supeditado a las actividades de control y monitoreo que implante la entidad, caso contrario estaría perdiendo su puesto laboral.
3. Existencia de una irracionalidad en las emociones de las personas, las cuales no deben intervenir en los intereses propios de cada persona. Es entonces, que se considera que las emociones de las personas influyen en el descontrol de sus actividades laborales, y por lo tanto no se podrán lograr las metas establecidas.
4. La organización de la empresa debe neutralizar o separar las emociones de los trabajadores en sus actividades laborales. Lo cual conlleva a que el personal no involucre sus emociones personales con las actividades que desarrolla dentro de la entidad. Las emociones negativas que pueda tener,

deben ser neutralizadas para que no influyan en los resultados de sus actividades laborales.

5. Las personas tienen una motivación negativa natural al desarrollo de actividades, lo cual puede ser considerado como una pereza. Es entonces que la motivación no podrá ser interna sino externa. Considerando que la motivación externa debe provenir de sus superiores, en la medida que el personal logre las metas establecidas.
6. Los objetivos personales de cada trabajador llegan a ser contrario a los objetivos institucionales. Es entonces la necesidad de implementar medidas de control más rígidas para que no exista un sesgo en el direccionamiento de actividades de los trabajadores.
7. Por lo tanto, el ser humano es irracional al momento de priorizar sus metas y alinearlas a las de la organización, siendo incapaz de ejercer un autocontrol y disciplina. Requiriendo que estos factores sean externos, por parte de la entidad en la que labora.

Nueva concepción de la administración: Teoría Y

Paniaga (1979), considera que se basa en una diversidad de suposiciones de la motivación de las personas.

1. El ser humano no rechaza el trabajo por naturaleza. Puede perfectamente involucrar su trabajo con los factores que influyen de manera positiva en su satisfacción. Todo depende de las condiciones en que se desarrolle, el trabajo puede ser voluntario y generar satisfacción a los colaboradores.
2. El autocontrol también es parte de la naturaleza humana. No siendo necesario solamente que el control provenga de factores externos. Es entonces que las personas pueden alinear sus motivaciones personales hacia las de la entidad, como una manera de buscar que las labores cotidianas contribuyan a la satisfacción del personal.

3. La autorrealización es compatible con el otorgamiento de objetivos específicos a los trabajadores, como una forma de otorgar confianza en la labor que desempeñan en la entidad.
4. El nivel de ambición de las personas está relacionado con las experiencias personales que cada individuo experimenta en sus actividades laborales o en su vida cotidiana. Por lo tanto, no son características naturales humanas, pues la naturaleza hace al ser humano como inconforme y buscador de mejores situaciones.
5. La capacidad de creatividad en las actividades no es escasa, puede que se encuentren dispersa entre los trabajadores. Sin embargo, el fomento de la creatividad del personal permitirá que este logre grandes metas personales y laborales, solamente se requiere del incentivo adecuado y oportuno.
6. El uso de las verdaderas capacidades del ser humano, en el ambiente de negocios industriales y dinámicos actuales es reducido solamente a un modo parcial. No existe una forma en que se busque conocer los factores que motivan al personal, lo cual no genera que este desarrolle en tu totalidad todo su potencial en beneficio de la entidad.

Es entonces que cobra un especial interés la comprensión de la naturaleza humana, como una forma de orientar mejor las estrategias de gestión de personal de una entidad. Entendiendo que el ser humano en su naturaleza es creativo, innovador y auto motivador. Solamente se requiere que la entidad genere los espacios suficientes para que el personal pueda auto evaluar sus capacidades y potencialidades, orientando sus esfuerzos hacia los logros de las entidades en las que se desarrolla. Por lo tanto, la gestión del personal debe en primer lugar, identificar el verdadero potencial del trabajador, como una forma de asegurar su compromiso para las actividades institucionales.

2.1.2. Teorías básicas del desempeño laboral.

El modelo contingencia de motivación de Vroom

Chiavenato (2009), citando a Furnham Adrián, considera que, en disciplinas del comportamiento, tales como la Psicología Organizacional, existen expectativas en la generación de objetivos intermedios, que son logrados de manera progresiva. Estos objetivos permiten el logro del objetivo final, el cual debe estar alineado a los objetivos personales e institucionales. A este modelo se le denomina como la Administración por Objetivos.

Es así que la teoría de motivación de Víctor H. Vroom está más orientada hacia la producción, no considerando las diferencias individuales que cada persona pueda tener, en especial en su contexto laboral. Por lo tanto, identifica tres factores que le motivan a la producción: En primer lugar, considera a los objetivos individuales, que son las aspiraciones que cada persona tiene en desarrollar alguna actividad, ya sea porque satisface una necesidad física, emotiva, entre otras. En segundo lugar, se tienen a la relación que las personas hacen entre su productividad laboral y el logro de sus objetivos individuales; es decir, la manera en que las actividades laborales permiten el desarrollo de logros personales, lo cual incrementará su identificación con la entidad. Y finalmente, la capacidad que tienen las personas de tener una influencia favorable en su productividad, lo cual incrementará la auto confianza y por lo tanto su productividad personal.

Todas estas características tienen una influencia en la motivación de las personas. Sin embargo, deben existir condiciones concretas para que la productividad incremente. En primer lugar, se tiene a los objetivos personales, que incluyen aspectos como el dinero, la continuidad laboral, la aceptación ante la sociedad y la consideración que el trabajo realizado es importante o tiene un grado de interés en los objetivos personales. En segundo lugar, la percepción de que el trabajo realizado tiene relación con alta productividad, es decir, que su actividad está relacionada con los objetivos que buscan; cuando una persona prioriza el aspecto económico al emocional o social, es muy motivador la recepción de un sueldo acorde a sus

necesidades. Es entonces que existen personas que no priorizan sus necesidades económicas sino de aceptación social, siendo que cuando son más productivos, pueden tener un efecto contrario al buscado, al no ser considerados como aceptados en un círculo social mayormente basado en las relaciones personales que en la productividad. Al final, la percepción de su influencia en la productividad personal; es decir, su esfuerzo como causal para lograr resultados en sus actividades laborales. Está de la mano con la exigencia que el trabajador se ejerce para lograr metas en sus actividades laborales.

Chiavenato (2011), cita a Vroom en el modelo de las expectativas, considerando que son logros progresivos que las personas deben ir alcanzando, como una medida que llegar al logro final. De esa manera no existirá una frustración por lo complejo o lejano que inicialmente parezca la meta, sino por los logros progresivos que se irán alcanzando.

La Teoría de las expectativas

Chiavenato (2011) considera que Lawler III logra identificar evidencias concretas, que muestran la inconsistencia entre el desempeño laboral y la captación de dinero por parte de los colaboradores. Es decir, no necesariamente la productividad y motivación incrementan por asuntos económicos, llegando a describir las siguientes razones:

1. La existencia de un tiempo muy prolongado entre el trabajo realizado con buenos desempeños y los incentivos planificados. Es decir, mientras más tiempo demore en la entrega de incentivos por razones de desempeño, mayor será la concepción de que no es necesariamente por el trabajo desarrollado, sino por otros causales.
2. El desempeño logrado no genera beneficios salariales. Lo cual conlleva que el personal no tenga más un motivante para seguir esforzándose por lograr las metas establecidas, debido a que personal que no las logró recibe igual salario que aquellos que sí lo lograron. Además, las personas que no llegan a recibir un incentivo salarial por su esfuerzo, no teniendo

resultados favorables, no ven como un incentivo positivo el hecho de solamente premiar los resultados y no los esfuerzos o procesos.

3. Las condiciones legales y sindicales para el establecimiento de un sueldo a los trabajadores, en base a las exigencias del mercado, tal como la inflación. No se incorporan incentivos fuera de estos aspectos, lo cual conlleva a que la empresa se oriente mayormente al logro de metas específicas dentro del marco legal del país y los acuerdos con los representantes de los trabajadores.

Lawler III considera que su teoría tiene bases sólidas que la fundamentan. En primer lugar la naturaleza del dinero que reciben por sus trabajos. Estos no solamente satisfacen necesidades de adquisición de recursos para cubrir sus necesidades primarias, sino también de autorrealización que incrementa el autoestima, al considerarse como capaces para generar recursos que satisfagan sus necesidades y de sus familias. En segundo lugar es una correlación inmediata del primero, debido a que al sentirse el personal capaz de recibir recursos por el trabajo que realizan, tendrá una motivación adicional para desarrollar su trabajo con calidad, logrando satisfacer las exigencias de sus clientes, obteniendo un pago por su labor.

Teoría de la Equidad

Existe una relación simbiótica entre las organizaciones y las personas, intercambiando entre ambas informaciones y demás. Las personas reciben incentivos por las labores que realizan, y estos son los sueldos que fueron establecidos con la organización. Sin embargo, cuando un personal logra metas superiores a las establecidas, por un acuerdo con la organización, reciben un bono adicional, lo cual compensa el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos. Sin embargo, dentro de la naturaleza humana está la comparación de las compensaciones por esfuerzos con terceros. La inevitable comparación es un factor que motiva al personal a continuar con sus labores, cuando evidencia que existe un sistema equilibrado y justo de compensaciones. Cuando no encuentra este equilibrio, el personal tiende a

desestimar cualquier motivación que recibe. Es decir, la motivación no es solamente por el esfuerzo realizado y los resultados, sino también porque la recompensa es equilibrada en comparación con la recibida por los demás.

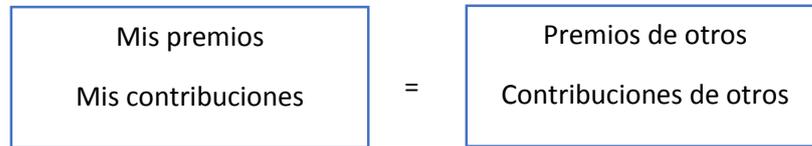


Figura 2. Modelo de la Teoría de la Equidad. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2011)

En la figura 2 se puede apreciar el modelo de la teoría de la equidad establecida por Ildefonso Chiavenato, para quien la comparación de los premios recibidos con los que son recibidos por los demás, es básico para la continuidad de la motivación del personal. Es decir, este debe sentir que por esfuerzos iguales o similares se obtienen compensaciones iguales, de lo contrario sería un causal, en primer lugar, para un reclamo a la organización, y en segundo lugar para la reducción de la motivación de cada personal. (Chiavenato, 2011).

2.3. Definición de términos.

Autocontrol. Es la capacidad de regulación de impulsos, de manera consciente y voluntaria. Estas personas pueden manejar sus comportamientos y emociones diversas (McGonigal, 2016).

Autoestima. Es la necesidad natural del ser humano de recibir y exigir respeto y confianza en sí mismo (Maslow, 1954).

Autorrealización. Es la realización del potencial de una persona. Es el reconocimiento propio de la capacidad de lograr metas personales y hacerlas sostenibles (Maslow, 1954).

Calidad de vida en el trabajo. Es el grado en que los integrantes de un grupo satisfacen sus necesidades personales y las relacionan con los logros organizacionales. Esto es logrado a través del reconocimiento por parte de la entidad, sobre los logros de los colaboradores (Chiavenato, 2011).

Competitividad. Es la capacidad que tiene una entidad de generar ventajas competitivas con otros entes que influyen en el desarrollo de sus actividades (Rojas, 2008).

Comunicación horizontal. Es la que se desarrolla entre los integrantes que tienen un mismo nivel de jerarquía en la organización. Conlleva el trabajo en equipo para el logro de metas conjuntas (Garrido, 2009).

Cultura Organizacional. Son los valores, creencias y aspectos morales sobre el destino de una organización (Rojas, 2008).

Eficiencia. Es la habilidad del personal que lograr un resultado, cuidando los recursos otorgados (Kaplan & Norton, 2009).

Higiene laboral. Son las normas orientadas a la protección de la integridad física y mental del colaborador. Esta proviene de un diagnóstico situacional previo (Chiavenato, 2011).

Incentivo. Es lo que lleva a una persona a realizar una actividad, obteniendo una recompensa o castigo (Maslow, 1954).

Motivación extrínseca. Es la generada por factores externos a la persona, lo cual le permite llegar a una meta establecida, por una razón específica (Chiavenato, 2011)

Motivación intrínseca. Es la generada de manera interna por cada trabajador. Esta permite la definición de retos en base a las capacidades actuales y potencialidades de cada persona. Puede obtener una recompensa monetaria, física o emocional (Maslow, 1954).

Reconocimiento. Es la acción de distinción a una persona por la labor realizada. Permite también expresar gratitud a terceros (Maslow, 1954).

Seguridad laboral. Son medidas técnicas definidas para la prevención de accidentes. Son transversales a las disciplinas científicas o profesiones. Permiten la creación de ambientes en condiciones favorables para el cuidado de la integridad de las personas (Chiavenato, 1992).

Valores. Son principios que orientan el comportamiento de las personas. Están dentro de estas las creencias de los grupos o personas individuales (Yarce, 2009)

2.4. Hipótesis

2.4.1.1. Hipótesis general

Si se aplica un Plan de Gestión de Personal basado en la Motivación entonces mejorará el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Santa Cruz-Cajamarca.

2.5. Variables

2.5.1. Definición conceptual de las variables

2.5.1.1. La gestión de personal (Variable independiente)

Es la actividad de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de la personas. (Chiavenato, 2011).

2.5.1.2. El desempeño laboral (Variable Dependiente)

Son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (Chiavenato, 2011)

2.5.2. Definición operacional de las variables

2.5.2.1. La gestión de personal (Variable independiente)

Es una estrategia de gestión de personal constituida por la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de personas.

2.5.2.2. El desempeño laboral (Variable Dependiente)

Es la evaluación del desempeño laboral de un trabajador, conformado por la práctica de valores, el cumplimiento de funciones, la calidad de vida en el trabajo y la comunicación.

2.5.3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES
VI. LA GESTIÓN DE PERSONAL	Admisión de personas.	Actividades de reclutamiento. Actividades de selección.
	Aplicación de personas.	Diseño organizacional y de cargos. Análisis y descripción de cargos. Orientación de personas.
	Compensación de las personas.	Evaluación de desempeño. Otorgamiento de remuneraciones e incentivos.
	Desarrollo de personas.	Entrenamiento y desarrollo. Programas de cambio, comunicación e integración.
	Mantenimiento de personas.	Creación de condiciones ambientales y psicológicas. Seguridad laboral.
	Evaluación de personas.	Análisis de desempeño laboral.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA	CATEGORÍA	TÉCNICA	INFORMANTE	ITEM
V.D: Desempeño laboral.	Práctica de valores.	Es responsable	¿El personal es responsable?	Nunca A veces Mayormente Siempre	Encuesta	Colaborador	1
		Es puntual	¿El personal es puntual?	Nunca A veces Mayormente Siempre	Encuesta	Colaborador	2
	Cumplimiento de funciones	Cumple sus actividades eficientemente	¿El personal cumple con sus actividades de manera eficiente?	Nunca A veces Mayormente Siempre	Encuesta	Colaborador	3
	Calidad de vida en el trabajo	Higiene laboral.	¿Cuál es el nivel de higiene laboral en la empresa?	Deficiente Regular Excelente	Encuesta	Colaborador	4
		Seguridad laboral	¿Cuál es el nivel de seguridad laboral en la empresa?	Deficiente Regular Excelente	Encuesta	Colaborador	5
	Comunicación	Comunicación horizontal	¿Cuál es el nivel de comunicación horizontal en la empresa?	Inexistente Regular Excelente	Encuesta	Colaborador	6

CAPITULO III

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1. Tipo y nivel de la investigación

3.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación a utilizarse es el no experimental, explicativa.

Explicativa. - Debido a que se explicará la forma en que la variable independiente influirá en la variable dependiente. (Caballero, 2008)

No experimental. - La demostración de la relación entre variables se realizará a través de métodos teóricos, deductivos. (Hernández, 2010).

3.1.2. Nivel de investigación

La investigación es de tipo explicativa y predictiva.

Explicativa. - Debido a que se explicará la forma en que la variable independiente influirá en la variable dependiente. (Caballero, 2008).

Predictiva. - Debido a que se hará una predicción de los resultados que se obtendrán de la aplicación de la propuesta de solución. (Caballero, 2011).

3.2. Descripción del ámbito de la investigación.

El ámbito de la investigación comprender los siguientes ámbitos:

Teórico. - La gestión de personal, la motivación y el desempeño del personal.

Sectorial. - El sector estatal municipal.

Geográfico. - Provincia de Santa Cruz, Región Cajamarca.

3.3. Población y muestra.

Se trabajará con 35 trabajadores que vienen laborando en la Municipalidad Provincial De Santa Cruz. Debido a que la población es estadísticamente pequeña, no habrá una muestra.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnica de la observación científica. Captura sistemática de información sobre acciones y reacciones conductuales mediante el uso de instrumentos específicos o impresiones profesionales. Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. (Hernández, 2010).

La encuesta. Permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. (Caballero, 2011).

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

La validez y confiabilidad del instrumento será evaluada por expertos de la Provincia de Santa Cruz, a través de la técnica de Juicio de Experto.

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.

El plan de recolección y procesamiento de datos se llevará a cabo de la siguiente manera:

Tabla 1. Plan de recolección y procesamiento de datos

ACTIVIDAD	INDICADORES
Elaboración del instrumento(encuesta)	Cada pregunta se realizará de manera clara y concisa, tomando en cuenta cada uno de los indicadores de la Operacionalización de variables, con la finalidad de obtener resultados precisos para la investigación.
Revisión del instrumento (encuesta)	La encuesta será revisada por el asesor, para que al momento de su aplicación no haya ninguna dificultad.
Firma de expertos	Los expertos de la Provincia de Santa Cruz determinarán la validez y confiabilidad del instrumento.
Trabajo de gabinete	La encuesta será aplicada a la muestra seleccionada, que costa de 35 colaboradores que vienen laborando en la Municipalidad Provincial de Santa Cruz.
Análisis de resultados	Se realizará el análisis correspondiente teniendo en cuenta cada una de las respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento, para llegar a las conclusiones.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV: RESULTADOS.

Los resultados se muestran considerando las dimensiones e indicadores de la variable dependiente, Desempeño Laboral, debido a que es en esta en dónde se manifiesta el problema en estudio.

Dimensión: Práctica de valores.

La práctica de los valores de un personal es fundamental para el desarrollo de sus actividades. En esta oportunidad se describe esta actitud en dos indicadores, la responsabilidad y la puntualidad; ambas muy relacionadas. Los resultados se muestran a continuación:

Indicador: Es responsable.

La responsabilidad es uno de los valores fundamentales de una persona, que permite realizar las actividades encomendadas y toma de decisiones de manera consciente y oportuna. Por lo tanto, la pregunta formulada al personal: ¿Considera que el personal de la entidad es responsable?, tuvo los siguientes resultados.

Tabla 2. *Resultados de opinión sobre responsabilidad del personal*

Respuestas	Cantidad	%
Nunca	1	3%
A veces	16	44%
Mayormente	14	39%
Siempre	5	14%
Total general	36	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Municipalidad.

En la Tabla 2, se evidencia que la mayoría del personal encuestado (44%) considera que A Veces el personal es responsable. También existe un grupo considerable que opina el personal es mayormente responsable (39%). Son pocos las personas que consideran que siempre son responsables (14%) y una minoría que no lo son (3%). En tal sentido, tenemos una apreciación del personal sobre una actitud de responsabilidad por parte de ellos, al considerar la mayoría que son responsables (Mayormente + Siempre = 53%).

Indicador: Es puntual.

La puntualidad es una manifestación de responsabilidad. Sin embargo, es más específica en relación al tiempo invertido en la actividad laboral. Así tenemos los resultados a la pregunta: ¿Considera que el personal de la entidad es puntual?

Tabla 3. Resultados de opinión sobre puntualidad del personal

Respuestas	Cantidad	%
Nunca	2	6%
A veces	11	31%
Mayormente	20	56%
Siempre	3	8%
Total general	36	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Municipalidad.

En la tabla 3, se muestra que la mayoría del personal (Mayormente = 56% + Siempre = 8%) considera que son puntuales en sus labores, haciendo un total del 64% de los encuestados. Sin embargo, un número significativo, considera que esta actitud se manifiesta en algunas ocasiones (A veces = 31%). Una minoría no significativa considera que nunca son puntuales (Nunca = 6%). Por lo tanto, existe para el personal de la entidad una apreciación de que sí son puntuales en sus labores profesionales.

En tal sentido, en relación a la práctica de valores, se concluye que el personal tiene una apreciación favorable sobre sus actitudes, considerándose responsables y puntuales en sus actividades laborales.

Dimensión: Cumplimiento de funciones.

Indicador: Cumple sus actividades eficientemente

La eficiencia comprende el desarrollo de actividades dentro de los parámetros que se establecen en una entidad, en especial las metas trazadas. Los resultados a la pregunta: ¿Considera que el personal cumple con sus actividades de manera eficiente?, son los siguientes:

Tabla 4. *Resultados de opinión sobre la eficiencia del personal*

Respuestas	Cantidad	%
Nunca	1	3%
A veces	14	39%
Mayormente	16	44%
Siempre	4	11%
No respondió	1	3%
Total general	36	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Municipalidad.

En la tabla 4, se evidencia que la mayoría del personal considera que desempeña su trabajo de manera eficiente (Mayormente = 44% + Siempre = 11%), con un total del 55% de los encuestados. Asimismo, un número considerable, opina que son eficientes solamente en algunas oportunidades (A veces = 39%). Sólo una minoría consideró que no son eficientes o no deseó dar una opinión. Por lo tanto, el personal de la institución considera que desempeña su labor profesional de manera eficiente, siendo importante para el desarrollo de la entidad.

Dimensiones: Calidad de vida en el trabajo.

La calidad de vida en el trabajo permite al colaborador desarrollar sus actividades de manera efectiva, considerando su seguridad y la de sus compañeros. Por lo tanto, esta dimensión es descrita a través de dos indicadores: La higiene y la seguridad laboral. A continuación, se muestran los resultados:

Indicador: Higiene laboral.

La higiene laboral es un factor primordial para que el personal pueda desempeñar sus labores sin en temor de contraer alguna enfermedad. Los resultados obtenidos a la pregunta ¿Cómo calificaría al nivel de higiene laboral en la entidad?, son los siguientes:

Tabla 5. Resultados de opinión sobre la higiene en la entidad

Respuestas	Cantidad	%
Deficiente	0	0%
Regular	31	86%
Excelente	4	11%
No respondió	1	3%
Total general	36	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Municipalidad.

En la Tabla 5, se evidencia que la gran mayoría del personal encuestado considera que la higiene en la entidad es Regular (86%). Sólo una minoría considera que es Excelente (11%) o no deseó dar una opinión (3%). Nadie consideró que la higiene es Deficiente (0%). Por lo tanto, el personal considera que no se encuentra laborando en condiciones de higiene adecuadas para su seguridad personal.

Indicador: Seguridad laboral

La seguridad laboral es un complemento básico para que el personal sienta una satisfacción y protección en el desarrollo de sus actividades profesionales. Se focaliza mayormente a la infraestructura física de la entidad. Los resultados a la pregunta ¿Cómo calificaría al nivel de seguridad laboral en la entidad?, son los siguientes:

Tabla 6. *Resultados de opinión sobre la seguridad en la entidad*

Respuestas	Cantidad	%
Deficiente	3	8%
Regular	30	83%
Excelente	3	8%
Total general	36	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Municipalidad.

En la Tabla 6, se evidencia que la gran mayoría del personal considera que la seguridad laboral es Regular (83%). En la minoría de personas existe una polaridad de opiniones sobre la deficiencia y excelencia de la seguridad institucional (3% en ambos casos). Por lo tanto, el personal considera que la seguridad laboral en la institución no es la adecuada.

En tal sentido, el personal de la entidad considera que tanto la higiene como la seguridad laboral en la institución no es la adecuada para el desarrollo de sus actividades.

Dimensión: Comunicación.

La comunicación es un factor fundamental para el desarrollo de actividades en una organización, debido a que permite el intercambio de información entre las personas que la conforman, y de esa manera lograr las metas trazadas.

Indicador: Comunicación horizontal.

La comunicación horizontal permite una mejor interacción entre los colaboradores de la entidad con sus pares en la misma área o en otras. Esta situación fortalece el trabajo en equipo, al no existir una jerarquía entre sus integrantes. Los resultados a la pregunta ¿Cómo calificaría al nivel de comunicación entre los compañeros de trabajo del mismo nivel o rango en la entidad?, son los siguientes:

Tabla 7. *Resultados de opinión sobre la comunicación horizontal en la entidad*

Respuestas	Cantidad	%
Inexistente	4	11%
Regular	24	67%
Excelente	8	22%
Total general	36	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Municipalidad.

En la Tabla 7, se evidencia que la mayoría del personal considera a la comunicación horizontal en la institución como Regular (67%). Sólo una minoría la considera Excelente (22%) y otra mucho menor como Inexistente (11%). Por lo tanto, el personal de la entidad considera que la Comunicación Horizontal debe mejorar dentro de la institución.

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.

En base a los resultados se muestra la discusión de estos, considerando los antecedentes y bases teóricas.

Dimensión: Práctica de valores.

Indicadores. Es responsable y es puntual.

Síntesis del resultado.

Existe una apreciación del personal sobre una actitud de responsabilidad por parte de ellos, al considerar la mayoría que son responsables. Asimismo, existe para el personal de la entidad una apreciación de que sí son puntuales en sus labores profesionales. Por lo tanto, en relación a la práctica de valores, se concluye que el personal tiene una apreciación favorable sobre sus actitudes, considerándose responsables y puntuales en sus actividades laborales.

Análisis teórico.

Esta situación guarda relación con lo mencionado por Chiavenato (2011), quien citando a Vroom, menciona que la responsabilidad es uno de los factores primordiales para que la persona pueda incrementar su productividad, estableciendo objetivos personales, los cuales tiene a su vez objetivos intermedios y progresivos. Asimismo, Chiavenato (2011), citando a Lawler III, identifica que la compensación económica tiene una influencia en la motivación de las personas, lo cual repercute en su responsabilidad. Sin embargo, muchas veces la recompensa no necesariamente es pecuniaria, pero sí del reconocimiento público. También Ledesma (2008), considera que la responsabilidad es consecuencia de la motivación que el personal recibe por parte de sus líderes, lo cual se manifiesta en el comportamiento que tiene en sus actividades laborales. Por lo tanto, la responsabilidad es consecuencia de una motivación intrínseca, en donde la persona establece metas personales que conllevan una responsabilidad para su logro, lo cual influye en su productividad.

Dimensión: Cumplimiento de funciones.

Indicador: Cumple sus actividades eficientemente.

Síntesis del resultado.

El personal de la institución considera que desempeña su labor profesional de manera eficiente, siendo importante para el desarrollo de la entidad.

Análisis teórico.

Esta situación guarda relación con lo mencionado por Chiavenato (2011), para quien la labor profesional eficiente es fundamental para el desarrollo de una organización, y es consecuencia de un análisis de capacidades y potencialidades de personal. Asimismo, se relaciona con lo mencionado por Carmona, Miranda, & Santa Cruz (2003), para quienes la evaluación del desempeño guarda relación con el perfil del personal que se requiere para un puesto específico.

Por lo tanto, si el personal considera que su labor es eficiente, se debe a que se considera idóneo para la labor desempeñada dentro de la institución.

Dimensión: Calidad de vida en el trabajo.

Indicadores: Higiene y Seguridad laboral.

Síntesis de los resultados.

El personal de la entidad considera que tanto la higiene como la seguridad laboral en la institución no es la adecuada para el desarrollo de sus actividades.

Análisis teórico.

Esta situación guarda relación con lo mencionado por Chiavenato (2011), para quien el desempeño laboral tiene una relación directa con la adecuación del centro laboral, en donde el personal considere que está seguro ante cualquier eventualidad. Asimismo, se relaciona con lo mencionado por Quevedo (2015), para quien, la cultura organizacional tiene influencia del entorno en el que se desarrolla el personal.

Por lo tanto, la seguridad del personal proviene del ambiente en el que se desarrolla. Este permite que el personal realice de manera eficiente su labor, incrementando su desempeño laboral.

Dimensión: Comunicación.

Indicador: Comunicación horizontal.

Síntesis del resultado.

El personal de la entidad considera que la Comunicación Horizontal debe mejorar dentro de la institución.

Análisis teórico.

Este resultado guarda relación con SydneyTafe (2017), para quien las necesidades básicas de las personas guardan relación con la comunicación efectiva que tenga con sus pares. Asimismo, se relaciona con lo establecido por Maslow (1954), para quien las necesidades sociales permiten consolidar la integridad de las personas, estableciendo medios de comunicación de sus ideas y aspiraciones con otras del mismo nivel jerárquico.

Por lo tanto, la efectiva comunicación horizontal permite a las personas establecer un ambiente de mutua confianza y coordinación de las actividades relacionadas con sus pares, lo cual influye de manera directa con su nivel de desempeño laboral.

CONCLUSIONES

En base a la discusión de resultados se generan las siguientes conclusiones:

1. Luego de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad, se concluye que ellos se consideran responsables y poseedores de un buen desempeño laboral, no cuentan con un ambiente seguro e higiénico, y la comunicación horizontal necesita mejoras significativas. Todos estos factores influyen de manera directa e indirecta en su desempeño laboral dentro de la entidad.
2. En base a los resultados obtenidos, se elaboró el Plan de Gestión de Personal basado en la motivación, siendo su principal característica la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de personas. Estas fases se organizan de manera metódica, tanto para la evaluación como para el fomento del desempeño laboral del personal de la Municipalidad. De esta manera, se espera que el desempeño laboral tenga una mejora significativa y sostenible.
3. Los resultados estimados de la aplicación de la Propuesta de Gestión de personal en el desempeño laboral, son la reducción de la brecha entre el personal necesario y el captado, la brecha entre las funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones con el Organigrama oficial y los objetivos institucionales, la brecha entre el perfil profesional en Manual de Organización y Funciones y el necesario para el logro de las metas organizacionales. Además del incremento de la relación entre el total de usuarios y el total de usuarios que desconocen los procedimientos administrativos, la relación entre el nivel de logro y la meta establecida, el porcentaje de empleados con reconocimiento del bono de productividad, entre otros. Por lo tanto, la estimación proyecta una mejora significativa del desempeño laboral del personal de la entidad.

RECOMENDACIONES

Planteamos las siguientes recomendaciones:

1. A las autoridades de la Municipalidad, evaluar la aplicación de la propuesta de gestión de personal elaborada. Debido a que permitirá crear espacios de cooperación mutua y un direccionamiento estratégico hacia el incremento del desempeño laboral del personal, mejorando los procesos institucionales.
2. Al personal de la Municipalidad, aplicar las actividades establecidas en la propuesta, debido a que permitirán crear un ambiente adecuado para el desarrollo de sus actividades y el incremento de su desempeño laboral. Es importante que siempre se mantenga un clima laboral favorable para la acción.
3. A otros investigadores, continuar con investigaciones similares a la presente, recolectando información de los factores influyentes en sus resultados, y difundiéndolos a otros investigadores para la optimización de esta línea de investigación.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- Caballero, A. (2008). *Guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado*. Lima.: Editorial Instituto Metodológico Alen Caro.
- Caballero, A. (2011). *Metodología de la investigación científica: Diseños con hipótesis explicativas*. Lima: Editorial Udegraf SA.
- Carmona, R., Miranda, E., & Santa Cruz, C. (2003). *Evaluación del Desempeño en Organizaciones Públicas y Privadas*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Castellano de la Torre, U. F. (15 de enero de 2013). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería*. Obtenido de http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/305056/1/castellano_tf-pub-delfos.pdf
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de RRHH*. Sao Paulo: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Sao Paulo: McGraw Hill.
- Gandia, Y. (2016). *Análisis de la motivación de los empleados en una entidad bancaria*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/71529/GAND%C3%8DA%20-%20An%C3%A1lisis%20de%20la%20motivaci%C3%B3n%20de%20los%20empleados%20en%20una%20entidad%20bancaria.pdf?sequence=3>
- García, B. G., & Meléndez, L. C. (15 de enero de 2015). *Propuesta de mejora del proceso de evaluación del desempeño en Edpyme Raíz en la ciudad de Chiclayo*. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/135>

- Garrido, F. (2009). Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección. *Effective Management*, 8. Recuperado el 14 de setiembre de 2017, de http://www.franciscojaviergarrido.com/descargas/E_Management.pdf
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. USA: Grupo Planeta. Obtenido de https://books.google.com.pe/books/about/El_Cuadro_de_Mando_Integral.html?hl=es&id=LuWJnzcagCMC
- Ledesma, N. (2008). *La motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro. Recuperado el 11 de octubre de 2017, de <http://ri.uaq.mx/xmlui/handle/123456789/1077>
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- McGonigal, K. (2016). *Autocontrol*. USA: Ediciones Uranio.
- Montse Bru Media. (2014). *Montse Bru Media*. Recuperado el 27 de diciembre de 2017, de 3 Fases Clave de un Plan de Marketing OnLine: <http://montsebrumedia.com/3-fases-clave-plan-marketing-online/>
- Paniaga, C. (1979). *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. San José de Costa Rica: Editorial EUNED. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de https://books.google.com.pe/books?id=Ek_bP5nz3zQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Quevedo, P. (2015). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa molinera Inca S.A.-planta galletas en el año 2015*. Trujillo: Universidad César Vallejo.

Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/180>

Quijano, G. A., & Silva, P. K. (15 de diciembre de 2016). *Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes CIVA – Chiclayo 2016*. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2291/1/Tesis%20de%20Quijano%20Guevara%20y%20Silva%20P%C3%A9rez.pdf>

Rojas, M. (2008). *Planeamiento y Presupuesto Estratégico*. Lima: Editorial Entrelíneas SRL.

Sydney Tafe. (2017). *Sydney Tafe Website*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, de The Content Theories of Motivation: https://sielearning.tafensw.edu.au/MBA/9791F/BusinessServices/LO/1207_020138_605F_02_wi/1207_020138_605F_0204_wi.htm

Yarce, J. (2009). *El poder de los valores*. La Sabana: Universidad de La Sabana.

ANEXOS

Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA.

TÍTULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA
PLAN DE GESTIÓN PERSONAL BASADO EN LA MOTIVACION PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SANTA CRUZ- CAJAMARCA.	¿Cómo mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Santa Cruz- Cajamarca?	Elaborar un Plan de Gestión de Personal basado en la Motivación para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Santa Cruz- Cajamarca. 1. Diagnosticar el nivel de motivación y desempeño laboral en la institución. 2. Elaborar el plan de Gestión de Personal basado en la motivación. 3. Estimar los resultados de la aplicación del Plan elaborado en el desempeño laboral dentro de la institución.	Si se aplica un Plan de Gestión de Personal basado en la Motivación entonces mejorará el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Santa Cruz- Cajamarca.	Explicativo. No experimental.	35 trabajadores de la Municipalidad. No requiere muestra por ser una población estadísticamente pequeña.

**Anexo 2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
TÉCNICA: ENCUESTA. INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

**ENCUESTA DE DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE SANTA CRUZ- CAJAMARCA.**

Objetivo. -

Recolectar información relacionada con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Santa Cruz- Cajamarca.

Indicaciones:

Lea con detenimiento las preguntas formuladas y responda con objetividad.

1. ¿Considera que el personal de la entidad es responsable?
Nunca () A veces () Mayormente () Siempre ()

2. ¿Considera que el personal de la entidad es puntual?
Nunca () A veces () Mayormente () Siempre ()

3. ¿Considera que el personal cumple con sus actividades de manera eficiente?
Nunca () A veces () Mayormente () Siempre ()

4. ¿Cómo calificaría al nivel de higiene laboral en la entidad?
Deficiente () Regular () Excelente ()

5. ¿Cómo calificaría al nivel de seguridad laboral en la entidad?
Deficiente () Regular () Excelente ()

6. ¿Cómo calificaría al nivel de comunicación entre los compañeros de trabajo del mismo nivel o rango en la entidad?
Inexistente () Regular () Excelente ()

Gracias por su colaboración.

Anexo 3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAL BASADO EN LA MOTIVACION

1. Síntesis de la problemática identificada. -

Luego de la recolección de datos a través de la técnica de Encuesta al personal de la Municipalidad, se sintetizan los resultados sobre su desempeño laboral. Así tenemos:

El personal considera que tienen una actitud favorable de responsabilidad y puntualidad. Por lo tanto, opinan que tienen una práctica positiva de valores.

Asimismo, consideran que desempeñan su labor profesional de manera eficiente, siendo importante para el desarrollo de la entidad.

Sin embargo, consideran que no se encuentran laborando en condiciones de higiene adecuadas para su seguridad personal. Siendo la misma apreciación por la Seguridad Laboral.

Finalmente, consideran que la Comunicación Horizontal debe mejorar dentro de la institución.

Estos resultados consolidan la posición del personal de la Municipalidad, de que su desempeño laboral depende de las condiciones en que lo desarrollan dentro de la entidad, considerando que sus labores son eficientes y favorables en valores. Por lo tanto, los aspectos que requieren de una mayor dedicación para su mejora son: Las condiciones de higiene y seguridad laboral, y la comunicación horizontal.

2. Objetivos. -

2.1. General.

Mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Santa Cruz-Cajamarca.

2.2. Específicos.

Visto que los aspectos que requieren mejora son: Las condiciones de higiene y seguridad laboral, y la comunicación horizontal; se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Consolidar la continuidad de la práctica de valores.
2. Consolidar el cumplimiento de funciones.
3. Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
4. Mejorar la comunicación horizontal.

3. Detalles de la propuesta de solución. -

El análisis del cruce de ambas variables, permitirá determinar la influencia de cada parte de la estrategia del Plan de gestión de personal en los indicadores del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad.

VARIABLE	Desempeño Laboral.	Práctica de Valores		Cumplimiento de funciones	Calidad de Vida en el trabajo		Comunicación
	DIMENSIONES	Responsa-bilidad	Puntualidad	Eficiencia en las actividades	Higiene Laboral	Seguridad Laboral	Comunicación Horizontal
VI. PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAL BASADO EN LA MOTIVACION.	Admisión de personas: Actividades de reclutamiento. Actividades de selección.						
	Aplicación de personal: Diseño organizacional y de cargos. Análisis y descripción de cargos. Orientación de personas.						
	Compensación de las personas: Evaluación de desempeño. Otorgamiento de remuneraciones e incentivos.						
	Desarrollo de las personas: Entrenamiento y desarrollo. Programas de cambio, comunicación e integración.						
	Mantenimiento de personas: Creación de condiciones ambientales y psicológicas. Seguridad laboral.						
	Evaluación de personas: Análisis de desempeño laboral.						

3.1. Identificación de factores influyentes en la relación de las variables.

Analizando la información citada en las bases teóricas y antecedentes de estudio, así como de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada; se determina que los factores influyentes en el desempeño laboral, a través de un plan de gestión de personal basado en la motivación son:

1. La cultura del personal.
2. Las capacidades del personal.
3. Las condiciones de la infraestructura de la entidad.

Por lo tanto, para el planteamiento de una estrategia de solución se tomarán en consideración estos factores.

3.2. Desarrollo cada etapa de la estrategia de solución.

Las actividades planificadas corresponden a las dimensiones de la variable dependiente (desempeño laboral) y la forma en que pueden lograrse metas específicas a través de las dimensiones de la variable independiente (plan de gestión de personal basado en la motivación). Por lo tanto, se ha tomado como base al cruce de las variables.

Etapa 1: Admisión de personas.

Esta etapa comprende las siguientes actividades: Actividades de reclutamiento y Actividades de selección.

Objetivo: Contribuir a la consolidación de la práctica de valores, cumplimiento de funciones y mejora de la comunicación horizontal.

Etapas 1.1. Actividades de reclutamiento.

Actividades específicas.

1. Análisis de las necesidades de cargos según el Manual de Organización y Funciones.
2. Determinación del perfil de profesional por cada cargo, según el análisis realizado: Formación profesional, experiencia profesional y capacitaciones.
3. Desarrollar la convocatoria tomando como base el Marco Normativo de la Ley Servir, estableciendo plazo de entrega, evaluación y publicación de resultados.

Etapas 1.2. Actividades de selección.

Actividades específicas.

1. Creación de una Comisión para la elaboración de los mecanismos e instrumentos de selección de personal. Puede tomarse en consideración la tercerización a una entidad especializada en la captación de personal.
2. Análisis de resultados en base al perfil establecido en el Manual de Organización y Funciones.
3. Publicación de resultados en medios oficiales.

Etapas 2: Aplicación de personal:

Esta etapa comprende las siguientes actividades: Diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, y orientación de personas.

Objetivo: Contribuir a la consolidación de la práctica de valores, cumplimiento de funciones y mejora de la comunicación horizontal.

Etapas 2.1. Actividades de diseño organizacional y de cargos.

1. Síntesis de los objetivos organizacionales, a través de los documentos estratégicos de planificación: Plan Estratégico Institucional, entre otros.
2. Análisis entre el Organigrama oficial de la entidad y el Manual de Organización y Funciones.

3. Determinación de la brecha entre las funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones, el Organigrama oficial y los objetivos institucionales.
4. Determinación de la brecha entre el perfil profesional en Manual de Organización y Funciones y el necesario para el logro de las metas organizacionales.

Etapa 2.2. Actividades de análisis y descripción de cargos.

1. Determinación del perfil profesional de cada cargo en base a sus competencias y la importancia de cada una para el logro de las metas. El siguiente cuadro consolidaría tal propósito.

Nombre del Cargo:		
Área a la que reporta:		
Funciones a realizar:		
Indicadores de medición:		
Ítem	Competencia	Peso de Importancia

Etapa 2.3. Actividades de orientación de personas.

1. Elaboración del mapa de procesos institucional y por cada área. Autorización oficial de su uso.
2. Socialización a través de diversos medios sobre su uso, tanto a usuarios como al personal de la Municipalidad: Portal Web oficial, carteles, trípticos, orientadores, entre otros.

Etapa 3: Compensación de las personas:

Esta etapa comprende las siguientes actividades: Evaluación de desempeño y otorgamiento de remuneraciones e incentivos.

Objetivo: Contribuir a la consolidación de la práctica de valores, cumplimiento de funciones y mejora de la comunicación horizontal.

Etapa 3.1. Evaluación de desempeño.

1. Establecimiento de estrategias de recolección de información: Entrevistas a usuarios sobre el trato del personal y su satisfacción en el servicio recibido.
2. Establecimiento de indicadores de desempeño considerando el logro de metas institucionales.

$$\frac{\text{Nivel de logro}}{\text{Meta establecida}} \times 100$$

3. Establecimiento de rangos de logro de metas:

En inicio	En proceso	Por lograr	Logrado	Superado

Etapa 3.2. Otorgamiento de remuneraciones e incentivos.

- 1.1. Análisis de las metas establecidas por cada cargo.
- 1.2. Establecimiento del porcentaje otorgado como bono a los colaboradores que lleguen a la meta o la superen.

Estado		Bono
	Logrado	n %
	Superado	n % + m %

Etapa 4. Desarrollo de las personas:

Esta etapa comprende las siguientes actividades: Entrenamiento y desarrollo, programas de cambio, y comunicación e integración.

Objetivo: Contribuir a la consolidación de la práctica de valores, cumplimiento de funciones y mejora de la comunicación horizontal.

Etapa 4.1. Entrenamiento y desarrollo.

1. Análisis de los resultados de la evaluación de desempeño del personal. Brecha entre lo establecido y lo logrado. (Etapa 3.1.)
2. Identificación de los factores causales para el resultado obtenido.
3. Determinación del tipo de entrenamiento que requiere el personal.
4. Desarrollo de actividades de entrenamiento de acuerdo al plan de trabajo vigente, en tiempos y presupuestos.
5. Inclusión del entrenamiento en el plan de trabajo para el siguiente período.

Etapa 4.2. Programas de cambio.

1. Establecimiento con cada personal de sus aspiraciones personales y profesionales.
2. Recolección de las sugerencias de mejora continua por parte del personal.
3. Análisis de la viabilidad de la implantación de los cambios sugeridos: Legal, económico, operacional, entre otros.
4. Establecimiento de la cartera de actividades de cambios para el siguiente período.

Etapa 4.3. Comunicación e integración.

1. Identificación de las formas en que el personal logra una comunicación eficaz.
2. Identificación de las formas de integración y motivación del personal.

3. Establecimiento de actividades de integración: Reuniones de trabajo inter áreas, actividades deportivas institucionales, Círculos de autoaprendizaje y ayuda mutua, entre otros.
4. Establecimiento de la continuidad de las actividades en el Plan de Trabajo del período siguiente.

Etapa 5. Mantenimiento de personas:

Esta etapa comprende las siguientes actividades: Creación de condiciones ambientales y psicológicas, y Seguridad laboral.

Objetivo: Contribuir a la mejora de calidad de la vida en el trabajo.

Etapa 5.1. Creación de condiciones ambientales y psicológicas.

1. Análisis del estado de la infraestructura institucional.
2. Determinación de las mejoras a realizar.
3. Elaboración de presupuestos para los casos de inversiones en menor cuantía.
4. Elaboración de expedientes técnicos de licitación para casos de inversiones de mayor cuantía.
5. Contratación de profesionales en Psicología Organizacional para la elaboración del perfil psicológico del personal.
6. Establecimiento de actividades laborales que incentiven la salud emocional del personal.

Etapa 5.2. Seguridad laboral.

1. Análisis del estado de la infraestructura institucional.
2. Determinación de las mejoras a realizar.
3. Elaboración de presupuestos para los casos de inversiones en menor cuantía.
4. Elaboración de expedientes técnicos de licitación para casos de inversiones de mayor cuantía.

5. Establecimiento de Brigadas de Seguridad Laboral. Otorgamiento de recursos.
6. Inclusión de las actividades de las Brigadas en el plan operativo del período siguiente.

Etapa 6. Evaluación de personas:

Esta etapa comprende la actividad de análisis de desempeño laboral.

Objetivo: Contribuir a la consolidación de la práctica de valores, cumplimiento de funciones y mejora de la comunicación horizontal.

Etapa 6.1. Análisis de desempeño laboral.

1. Consolidación de los resultados de la etapa 3.1. Evaluación de desempeño.
2. Identificación de factores influyentes en los resultados obtenidos.
3. Comunicación a todas las áreas de los resultados para la determinación de medidas de mejora.
4. Inclusión de las medidas de mejora en el Plan de Trabajo del período siguiente.

4. Plan de Actividades.

La planificación de actividades se realiza en base al desarrollo de la estrategia de solución.

Item	Actividad	Indicador	Meta	Período	Responsable	Presupuesto
1	Etapa 1: Admisión de personas.					
1.1.	Etapa 1.1. Actividades de reclutamiento.	Brecha entre el personal necesario y el captado.	0%	3 meses.	Dirección de Personal.	S/ 10,560.00
1.2.	Etapa 1.2. Actividades de selección.					
2	Etapa 2: Aplicación de personal.					
2.1.	Actividades de diseño organizacional y de cargos.	Brecha entre las funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones, el Organigrama oficial y los objetivos institucionales.	0%	3 meses.	Dirección de Personal.	S/ 8,310.00

2.2.	Actividades de análisis y descripción de cargos.	Brecha entre el perfil profesional en Manual de Organización y Funciones y el necesario para el logro de las metas organizacionales.	0%	3 meses.	Dirección de Personal.	
2.3.	Actividades de orientación de personas.	Relación entre el total de usuarios y el total de usuarios que desconocen los procedimientos administrativos.	100%	3 meses.	Dirección de Planificación.	

3	Etapa 3: Compensación de las personas.					
3.1.	Evaluación de desempeño.	Relación entre el nivel de logro y la meta establecida.	100%	12 meses.	Dirección de Planificación.	S/ 8,460.00
3.2.	Otorgamiento de remuneraciones e incentivos.	Porcentaje de empleados con reconocimiento del bono de productividad.	100%	12 meses.	Dirección de Personal.	
4	Etapa 4: Desarrollo de personas.					
4.1.	Entrenamiento y desarrollo.	Porcentaje de personas incluidas en el plan de entrenamiento y desarrollo.	100%	12 meses.	Dirección de Personal.	S/ 9,480.00
4.2.	Programas de cambio.	Porcentaje de sugerencias del personal que son viables de	100%	12 meses.	Dirección de Personal.	

		aplicar.				
4.3.	Comunicación e integración.	Porcentaje de actividades de integración aprobadas a ejecutar.	100%	12 meses.	Dirección de Planificación.	
5	Etapa 5: Mantenimiento de personas.					
5.1.	Creación de condiciones ambientales y psicológicas.	Porcentaje de actividades laborales de salud emocional aprobadas a ejecutar.	100%	12 meses.	Dirección de Planificación.	S/ 15,050.00
5.2.	Seguridad Laboral.	Implementación de las Brigadas de Seguridad Laboral.	100%	12 meses.	Dirección de Personal.	

6	Etapa 6: Evaluación de personas.					
6.1.	Análisis de desempeño laboral.	Implementación de medidas de mejora.	100%	12 meses.	Dirección de Personal.	S/ 9,030.00

5. Presupuesto. -

El presupuesto es elaborado por cada Actividad o Etapa específica, según el Plan de Actividades.

Actividad:

Etapa 1. Admisión de personas.

Materiales						Sub Total	
Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario		Efectivo	Valorizado
1	Útiles de oficina.	Kit	2	S/.	120.00	S/.	240.00
2	Papel Bond.	Millar	2	S/.	20.00	S/.	40.00
Total:				S/.	140.00	S/.	280.00

Equipos						Sub Total	
Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario		Efectivo	Valorizado
1	Computadora.	Unidad	3	S/.	1,200.00	S/.	3,600.00
2	Impresora multifuncional.	Unidad	1	S/.	650.00	S/.	650.00
Total:				S/.	1,850.00	S/.	4,250.00

Personal

Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado
1	Responsable.	Personas	1	S/. 1,500.00		S/. 1,500.00
2	De apoyo.	Personas	1	S/. 930.00		S/. 930.00
Total:				S/. 2,430.00		S/. 2,430.00

Servicios

Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado
1	Publicación en diario oficial.	Publicación	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	
2	Difusión en radio.	Publicación	1	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00	
Total:				S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	

Total General: S/. 3,600.00 S/. 6,960.00 S/. 10,560.00
34% 66%

Actividad:

Etapa 2: Aplicación de personal.

Materiales						Sub Total	
Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	
1	Útiles de oficina.	Kit	2	S/. 120.00		S/. 240.00	
2	Papel Bond.	Millar	2	S/. 20.00		S/. 40.00	
Total:				S/. 140.00		S/. 280.00	

Equipos						Sub Total	
Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	
1	Computadora.	Unidad	3	S/. 1,200.00		S/. 3,600.00	
2	Impresora multifuncional.	Unidad	1	S/. 650.00		S/. 650.00	
Total:				S/. 1,850.00		S/. 4,250.00	

Personal							
Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	
1	Responsable.	Personas	1	S/. 1,500.00		S/. 1,500.00	
2	De apoyo.	Personas	1	S/. 930.00		S/. 930.00	
Total:				S/. 2,430.00		S/. 2,430.00	

Personal

Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado
1	Responsable.	Personas	1	S/. 1,500.00		S/. 1,500.00
2	De apoyo.	Personas	1	S/. 930.00		S/. 930.00
Total:				S/. 2,430.00		S/. 2,430.00

Servicios

Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado
1	Consultor economista en cálculo de bonificaciones.	Servicio	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	
Total:				S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	

Total General: S/. 1,500.00 S/. 6,960.00 S/. 8,460.00
18% 82%

Actividad:

Etapa 4. Desarrollo de las personas.

Materiales						Sub Total	
Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario		Efectivo	Valorizado
1	Útiles de oficina.	Kit	2	S/.	120.00	S/.	240.00
2	Papel Bond.	Millar	3	S/.	20.00	S/.	60.00
Total:				S/.	140.00	S/.	300.00

Equipos						Sub Total	
Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario		Efectivo	Valorizado
1	Computadora.	Unidad	3	S/.	1,200.00	S/.	3,600.00
2	Impresora multifuncional.	Unidad	1	S/.	650.00	S/.	650.00
Total:				S/.	1,850.00	S/.	4,250.00

Personal

Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado
1	Responsable.	Personas	1	S/. 1,500.00		S/. 1,500.00
2	De apoyo.	Personas	1	S/. 930.00		S/. 930.00
Total:				S/. 2,430.00		S/. 2,430.00

Servicios

Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado
1	Consultor en Couching.	Servicio	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	
Total:				S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	

Total General:	S/. 2,500.00	S/. 6,980.00	S/. 9,480.00
	26%	74%	

Actividad:

Etapa 5. Mantenimiento de personas.

Materiales**Sub Total**

Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado
1	Útiles de oficina.	Kit	2	S/. 120.00	S/.	240.00
2	Papel Bond.	Millar	3	S/. 20.00	S/.	60.00
Total:				S/. 140.00	S/.	300.00

Equipos**Sub Total**

Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado
1	Computadora.	Unidad	3	S/. 1,200.00	S/.	3,600.00
2	Impresora multifuncional.	Unidad	1	S/. 650.00	S/.	650.00
Total:				S/. 1,850.00	S/.	4,250.00

Personal

Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado
1	Responsable.	Personas	1	S/. 1,500.00	S/.	1,500.00
2	De apoyo.	Personas	4	S/. 1,500.00	S/.	6,000.00
Total:				S/. 3,000.00	S/.	7,500.00

Servicios

Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado
1	Consultor en Psicología Organizacional.	Servicio	1	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	
Total:				S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	

Total General: S/. 3,000.00 S/. 12,050.00 S/. 15,050.00
20% 80%

Actividad:

Etapa 6. Evaluación de personas.

Materiales**Sub Total**

Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado
1	Útiles de oficina.	Kit	2	S/. 120.00		S/. 240.00
2	Papel Bond.	Millar	2	S/. 20.00		S/. 40.00
Total:				S/. 140.00		S/. 280.00

Equipos					Sub Total	
Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado
1	Computadora.	Unidad	3	S/. 1,200.00	S/.	3,600.00
2	Impresora multifuncional.	Unidad	1	S/. 650.00	S/.	650.00
Total:				S/. 1,850.00	S/.	4,250.00

Personal						
Ítem	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado
1	Responsable.	Personas	1	S/. 1,500.00	S/.	1,500.00
2	De apoyo.	Personas	2	S/. 1,500.00	S/.	3,000.00
Total:				S/. 3,000.00	S/.	4,500.00

Total General: S/. - S/. 9,030.00 S/. 9,030.00
0% 100%

Consolidado			
	Efectivo	Valorizado	Total
Total General:	S/. 11,950.00	S/. 48,940.00	S/. 60,890.00
	20%	80%	

6. Factores críticos de éxito. -

Los aspectos que deben funcionar de manera adecuada para el éxito de la propuesta son considerados por la investigadora de la siguiente manera:

1. Designación de los recursos para su ejecución.
2. Consideración de las actividades propuestas dentro del plan de trabajo del período siguiente.
3. Participación activa de todos los involucrados de la Municipalidad.

Por lo tanto, esta propuesta está enmarcada en la estrategia de generar competencias en el personal, según el usuario. Es decir, el objetivo principal es ofrecer a los usuarios de la Municipalidad un servicio de calidad, que se evidencia en la atención que reciben las personas que acuden a la entidad para la realización de sus trámites, así como de las obras públicas que se ejecutan en beneficio de la colectividad.

En la medida que el personal esté motivado, su productividad será mejor. Sin embargo, es importante determinar el perfil del personal en base a las actividades que debe desarrollar dentro de la entidad, estableciendo sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La carrera laboral dentro de la entidad debe permitir el aseguramiento del desarrollo de una actividad en base a sus competencias y a las que requiere la institución, siempre dentro de sus fines sociales. Es entonces que la configuración de un puesto laboral debe corresponder con las actividades de valor que la entidad tiene dentro de sus procesos organizacionales, teniendo como principal beneficiario a los usuarios.

Cuando el personal desarrolle sus actividades se requiere que los procesos estén adecuadamente establecidos y además los recursos que requieren estén disponibles, tanto en cantidades como en condiciones adecuadas.

La principal motivación al personal radica en el aseguramiento de una estabilidad laboral en base a sus méritos, logrando una carrera laboral dentro de la entidad.