



Universidad  
Continental

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de  
Administración

Trabajo de Investigación

**Propuesta de un Programa de Fortalecimiento  
para la Mejora del Desempeño Laboral en el  
área de transporte de la Municipalidad  
Provincial de Concepción para el año 2018**

**Marixenia Yeselu Sanabria Huaman**

Huancayo, 2017

Para optar el Grado de Bachiller en  
Administración



Repositorio Institucional Continental

Trabajo de Investigación



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

Asesor  
Mg. Ninoska Ñaña Baquerizo

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a Dios y a mis padres que son mi inspiración para seguir adelante y así lograr mis metas para ser una gran profesional.

Marixenia Yeselú Sanabria Huamán

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por la sabiduría, al docente por el aporte de sus conocimientos para la redacción del presente proyecto, así mismo un agradecimiento especial a los miembros del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción que ayudaron con sus respuestas emitidas en los instrumentos de validación de datos.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha realizado con el propósito de determinar la importancia que tiene en implementar un programa que fortalezca y mejore el desempeño laboral de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción.

El desarrollo de trabajo de investigación tiene como soporte al método científico con enfoque cuantitativo de tipo aplicada con nivel explicativo y diseño pre-experimental con un solo grupo, la población fue de 8 colaboradores, se recolecto datos mediante un instrumento de evaluación.

Se formula el problema: ¿Cómo es el desempeño laboral de los colaboradores dentro del Área de Transporte en la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017? La hipótesis planteada es: Es favorable el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Transporte en la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017

Los resultados principales fueron que antes de implementar el programa de fortalecimiento contábamos con un desempeño no favorable , luego de la propuesta y aplicación del programa pudimos notar un desempeño favorable del personal, es decir que los trabajadores sintieron mayor compromiso al momento de evaluarlos luego de la implementación del programa de fortalecimiento , es así que se llegó a concluir que un adecuado programa de fortalecimiento puede contribuir y mejorar de manera favorable en el desempeño laboral de los trabajadores no solo haciéndoles más productivos sino que creando un ambiente de trabajo donde el cumplimiento de objetivos este alineado a la visión de cada colaborador como también de la institución.

**Palabras claves:** Desempeño, eficiencia, productividad.

## ABSTRACT

This research has been carried out with the purpose of determining the importance of implementing a program that strengthens and improves the work performance of workers in the transportation area of the Provincial Municipality of Concepción.

The development of research work is supported by the scientific method with a quantitative approach of applied type with explanatory level and pre-experimental design with a single group, the population was 8 collaborators, data was collected by means of an evaluation instrument.

The problem is formulated: How is the work performance of the collaborators within the Transport Area in the Provincial Municipality of Concepción for the year 2017? The hypothesis is: The work performance of the workers of the Department of Transportation in the Provincial Municipality of Concepción is favorable for the year 2017

The main results were that before implementing the strengthening program we had a non-favorable performance, after the proposal and implementation of the program we could notice a favorable performance of the staff, that is to say that the workers felt more commitment when evaluating them after the Implementation of the strengthening program, it was thus concluded that an adequate strengthening program can contribute and improve in a favorable way in the labor performance of workers not only making them more productive but creating a work environment where the fulfillment of objectives This aligned to the vision of each collaborator as well as the institution.

**Key words:** Performance, efficiency, productivity

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Determinación del problema</b> .....	<b>1</b>
1.2. Formulación del problema .....	4
1.3. Objetivos de la Investigación .....	5
1.3.1. Objetivo General .....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Justificación del Proyecto .....	5
1.4.1. Justificación Científica-Teórica .....	5
1.4.2. Justificación Tecnológica .....	5
1.4.3. Justificación Metodológica .....	6
1.5. Importancia del Proyecto .....	6
1.6. Alcances de la Investigación.....	6
1.6.1. Alcance Temporal.....	6
1.6.2. Alcance Geográfico .....	7
1.7. Delimitación de la Investigación.....	7
1.7.1. Delimitación Temporal .....	7
1.7.2. Delimitación Geográfica.....	7
1.8. Limitaciones de la Investigación .....	7
1.8.1. Limitación Temporal .....	7
1.8.2. Limitación Económica.....	7
1.8.3. Limitación de Información .....	7
1.9. Fundamentación y Formulación de la Hipótesis.....	7
1.9.1. Hipótesis General .....	7
1.9.2. Hipótesis Específicas .....	8
1.10. Identificación y Clasificación de las Variables .....	8
1.11. Operacionalización de variables .....	8
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>9</b>

<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. Antecedentes del estudio.....	9
<b>2.2. Bases teóricas.....</b>	<b>12</b>
2.3. Marco conceptual .....	14
2.3.1.Desempeño laboral.....	14
2.3.1.1. Elementos principales en el desempeño Laboral .....	14
2.3.1.1.1. Iniciativa .....	14
2.3.1.1.2. Competencias.....	15
2.3.1.1.3. Liderazgo.....	15
2.3.1.1.4. Reconocimiento o Incentivos .....	15
2.3.1.1.5. Comunicación.....	15
2.3.1.1.6. Experiencia laboral .....	15
2.3.1.1.7. Sentido de pertenencia.....	16
2.3.1.1.8. Estrés .....	16
2.3.1.1.9. Ética .....	16
2.3.1.1.10. Valores .....	16
2.3.1.2. Evaluación del desempeño .....	17
2.3.1.3. Métodos de Evaluación .....	17
<b>2.4. Definición de términos básicos .....</b>	<b>19</b>
2.4.1.Administración de recursos humanos .....	19
2.4.2.Desempeño laboral.....	19
2.4.3.Motivación .....	19
2.4.4.Liderazgo.....	19
2.4.5.Trabajo en equipo.....	19
2.4.6.Compromiso .....	20
2.4.7.Recompensa .....	20
2.4.8.Clima Organizacional.....	20
2.4.9.Comunicación.....	20
2.4.10. Calidez Humana.....	20
2.4.11. Organización.....	21
2.4.12. Eficacia .....	21
2.4.13. Eficiencia.....	21
2.4.14. Estrategias.....	21
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>22</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Métodos de investigación .....</b>	<b>22</b>

3.1.1. Método.....	22
3.1.2. Método científico.....	22
3.1.3. Métodos Generales.....	22
3.1.4. Métodos específicos .....	22
<b>3.2. Configuración de la investigación .....</b>	<b>23</b>
3.2.1. Tipo de investigación .....	23
3.2.2. Clase de Investigación .....	23
3.2.3. Diseño de la Investigación .....	23
3.2.4 Nivel de Investigación .....	23
3.2.5. Categoría de investigación.....	23
<b>3.3. Universo, población y muestra .....</b>	<b>24</b>
3.3.1. Universo.....	24
3.3.2. Población .....	24
3.3.3. Muestra.....	25
<b>3.4. Técnicas de investigación científica .....</b>	<b>25</b>
<b>3.5. Instrumentos de acopio de datos (evaluación: validación y confiabilidad).....</b>	<b>25</b>
3.5.1. Instrumentos .....	25
3.5.2. Validez.....	25
<b>3.6. Procedimientos de recolección de datos.....</b>	<b>26</b>
<b>3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>29</b>
TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS.....	29
4.1. Presentación de resultados.....	29
4.2. Organización, análisis e interpretación de los resultados .....	29
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>37</b>
APORTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
5.1. Metodología para realizar un diagnóstico del desempeño laboral .....	37
5.2.3. Procedimiento para un buen proceso de selección .....	38
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>41</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>44</b>
ANEXO 1 .....	44
ANEXO 2 .....	1
ANEXO 3 .....	1
ANEXO 4 .....	1

ANEXO 5.....	1
--------------	---

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura.2.1.Jerarquía de necesidades de Maslow.....	13
Figura.4.1. Distribución de encuestados según la iniciativa .....	30
Figura.4.2. Distribución de encuestados según la competencia.....	31
Figura.4.3.Distribucion de encuestados según el liderazgo .....	31
Figura.4.4.Distribucion de empleados según la comunicación.....	31
Figura 5. Proceso para la evaluación del desempeño laboral.....	36
Figura 5.1. proceso para selección de personal .....	38
Figura 5.2. Proceso para el desarrollo de una capacitación .....	39

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo esta específicamente en base al análisis del desempeño laboral y como ésta puede generar cambios y resultados en relación al desenvolvimiento de los trabajadores de una organización, en este caso para el área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción

En la actualidad en la ciudad de Concepción no existe un amplio desarrollo en temas de gestión de Recursos Humanos, es por ello que este análisis basa su investigación a encontrar factores de cambio y diferenciación a través de la valorización de las personas y de las habilidades, capacidades, conocimientos y capacidades que pueden aportar a un empresa y generar puntos de éxitos pro la ejecución de sus tareas con su talento que cuentan y desarrollan.

Profundizar en la investigación de diferentes teorías sobre el desempeño laboral es netamente académico, así como el aporte que se generó para la institución en la cual se plantea ejecutar la investigación

El objetivo principal es realizar una análisis entre la propuesta de un programa y como mejora el desempeño laboral.

EL AUTOR

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Determinación del problema

El presente estudio se inclina por considerar en fortalecer el desempeño laboral, considerando que hasta la fecha en muchas organizaciones tanto públicas como privadas no se refleja la debida importancia que debería dar al capital humano , es así que el programa de fortalecimiento en el desempeño de los trabajadores del Departamento de Transportes en la Municipalidad Provincial de Concepción, será un tema significativo para fines del servicio a la ciudadanía y a su vez uno de los problemas principales que se acoge dentro de la institución pública.

Castaño (2005) , en su libro menciona que en primer lugar, los factores más importantes para la satisfacción de los trabajadores, es la actitud general de un individuo hacia su empleo. Para ello, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Evitar que los trabajadores tengan una exigencia mayor o menor a sus capacidades.
- Asignar los trabajos en función de las capacidades y preferencias de cada trabajador.
- Ampliar las posibilidades de ascenso profesional.
- Crear un buen clima laboral.

Entonces no debemos exigir a los colaboradores de una determinada área a rendir más de lo que él pueda dar en sus actividades diarias, empoderarlos y rotarlos sería una buena estrategia que ayudaría a determinar habilidades escondidas que cada uno de ellos pueda tener.

Por otro lado es necesario que nuestro personal este constantemente capacitado por programas que mejoren su desempeño laboral, así también ellos ganarían posibilidades de ascenso dentro de su área de trabajo, poder expandir sus conocimientos profesionales y/o técnicos.

El desempeño laboral es el rendimiento global del empleado. Es decir la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre el cumplimiento de sus actividades.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, dentro del área a estudiar solamente tienden a realizar un pequeño análisis de la situación cuando existe una anomalía dentro de la fiscalización que los colaboradores realizan en sus actividades diarias.

Según Pira (1985, citado en Chacón ,2007) afirma que las compañías crecen gracias a su gente, pero de nada sirve con colaboradores entregados si no se les dan las herramientas y el espacio adecuado para desarrollarse. Agrega que los empleados son personas, con calidad de vida, que necesitan ser motivados para desarrollarse como tales y para que esta satisfacción pueda hacer prosperar a la empresa. La Municipalidad no es de sostén propio, ofrecen servicio al público, se puede entender que esta institución tiene el gran desafío de propiciar que el ambiente laboral sea satisfactorio con reflejos en la atención atractiva al usuario.

También la Revista denominada "Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones" (2006, p. 45) hace una mención importante sobre Talento Humano en las organizaciones "inteligencia, capacidad intelectual de una persona. Aptitud o capacidad para el ejercicio de una ocupación" o dotes intelectuales que dan valor a un individuo. Se dice que el conjunto de estos valores constituye lo que tradicionalmente se conoce como el capital humano de una organización. Se debe añadir que no se trata sólo de talento; interesa también el desarrollo de liderazgo gerencial en las personas de la organización, y este se basa en la confianza que ellas

despiertan además del talento, su capacidad de innovación y su posibilidad de resolver problemas complejos; todo esto acompañado de la consistencia ética que perciben los demás”.

Así mismo, Gago (2002) opina que sólo evaluando es posible identificar la medida en que se logran los propósitos, se conocen las causas del buen éxito o del fracaso, permite a los directivos a tomar decisiones para mejorar; además, es un hecho inevitable, siempre los empleados están en constante evaluación. Lo fundamental al respecto es evaluar correctamente; con base en evidencias confiables y en forma sistemática; con la participación de los involucrados.

Según Pedro Gerardo Prieto Bejarano (2013, p. 21): Uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión del recurso humano, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos. Desde esta perspectiva, surge el enfoque de dirección estratégica de gestión humana como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible. El Talento Humano se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

Si bien es cierto para concluir con Recurso Humano que beneficie a la organización es necesario medir y contar con un desempeño laboral alto por parte de los colaboradores, pero hay que entender los conceptos de desempeño laboral para poder aplicarlo y analizarlo.

Como aporte básico e importante en las dos ponencias realizadas por Fernando Botella (2012) relaciona de una manera muy buena el concepto de Recurso Humano con Gestión del Desempeño. Fernando formula una serie de Fórmulas matemáticas (Las cuales servirá de guía y base para la elaboración de este proyecto de investigación) para desarrollar los dos temas mencionados, los cuales son:

- CAMBIO=  $N - r$  (Necesidad menos resistencia)
- TALENTO=  $C \times H \times A$  (Conocimiento por Habilidad por Actitud)
- Energía Renovable=  $E + C^2 + P^2$  (Experiencia + Creatividad/Coraje + Perseverancia/Pasión)

La presente investigación se basa en los conceptos de Recurso Humano y las estrategias para su fortalecimiento dentro de una organización, la cual a largo plazo pretende crear una influencia alta en el desempeño laboral de los colaboradores. El desempeño laboral es la clave para el logro de metas y objetivos es ahí donde no solo se pretende realizar un estudio para lograr el desempeño, sino que esta sea “sostenible” durante el transcurso de la vida de la organización.

Se pretende fortalecer e incrementar el desempeño laboral de los colaboradores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción mediante la propuesta de un programa. Este programa contendrá las bases teóricas y prácticas para la generación de estrategias que ayuden a los colaboradores a incrementar sus habilidades, destrezas y concluyan con incrementar su desempeño laboral favorable. De acuerdo a los conceptos mencionados se pretende armar un programa de aplicación de acuerdo a la realidad de la institución pública para mejorar las potencialidades de sus colaboradores y generar un desempeño que los ayude a cumplir con los objetivos institucionales.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema general

¿Cómo es el desempeño laboral de los colaboradores dentro del Área de Transporte en la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017?

### 1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo es la iniciativa de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017?
- ¿Cómo es la competencia de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017?
- ¿Cómo es el liderazgo de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017?

- d. ¿Cómo es la comunicación de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017?

### 1.3. Objetivos de la Investigación

#### 1.3.1. Objetivo General

Determinar cómo es el desempeño laboral de los colaboradores en el departamento de transportes de la Municipalidad Provincial de Concepción en el año 2017

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la iniciativa en el desempeño laboral de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017
- Determinar la competencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de transporte la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017
- Determinar la el liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017
- Determinar la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017

### 1.4. Justificación del Proyecto

#### 1.4.1. Justificación Científica-Teórica

La investigación se realiza porque en nuestra región existe insuficientes investigaciones sobre el capital humano y sobre lo importante que es tener siempre motivado y la importancia de un programa de fortalecimiento para que su desempeño sea óptima siempre tanto en el sector público y privado. En tal sentido, la presente investigación busca poder contribuir al avance de los conocimientos sobre la problemática en mención y por ende continuar con las investigaciones en el ámbito del recurso humano.

#### 1.4.2. Justificación Tecnológica

La investigación que se da por propuesta de un programa de fortalecimiento, es de gran relevancia debido, a que se podrá determinar las

causas específicas del problema y a partir de sus resultados poder sugerir planes de acción para potencializar el desempeño laboral de los colaboradores del Departamento de Transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción, mediante dicha propuesta.

#### 1.4.3. Justificación Metodológica

Metodológicamente, la investigación se justifica por qué haremos uso del método científico, el mismo que se guía a las investigaciones de toda clase, en el caso de la propuesta de un programa de fortalecimiento para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores del Departamento de Transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción.

Mediante el método aplicado se pretende la ampliación de los conocimientos sobre la importancia del recurso humano en las organizaciones en tal caso la propuesta de un programa de fortalecimiento de los colaboradores de dicha institución pública mencionada.

#### 1.5. Importancia del Proyecto

Cuando hablamos de mejorar el desempeño laboral de nuestros colaboradores, sea en una organización privada o pública; debemos darle la suma importancia como a todas las demás áreas ya sea financieros, logística, marketing, etc.; puesto que se trata del capital humano, y por ende nuestro personal tiene que estar constantemente capacitado, motivado, comprometido para que podamos potencializar sus habilidades, conocimientos, aptitudes y así mismo lograr un buen desempeño laboral, esto no sería factible si no existe un monitoreo, es ahí donde el presente trabajo de investigación será de gran relevancia, porque contribuirá en brindar aportaciones a una organización que presenta anomalías en cuanto a la atención al público, falta de identificación y compromiso organizacional y esto recae en su desempeño laboral de los colaboradores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción.

#### 1.6. Alcances de la Investigación

##### 1.6.1. Alcance Temporal

La duración para este trabajo de investigación será dentro del periodo 2017

### 1.6.2. Alcance Geográfico

Abarca a todos los miembros del Departamento de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción.

## 1.7. Delimitación de la Investigación

### 1.7.1. Delimitación Temporal

La investigación se desarrollará en el periodo 2017.

### 1.7.2. Delimitación Geográfica

El trabajo de investigación abarcó a todos los miembros del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción.

## 1.8. Limitaciones de la Investigación

### 1.8.1. Limitación Temporal

El trabajo de investigación debe ser realizada con toda la Municipalidad Provincial de Concepción , sin embargo por razones de tiempo éste se realizó netamente en el departamento de transporte, de dicha institución pública , el mismo que será de gran relevancia y no perderá valor en sus resultados.

### 1.8.2. Limitación Económica

Realizar el trabajo de investigación con toda la Municipalidad Provincial de Concepción demandaría un costo elevado, es así que en este caso la limitación económica se da solamente con los 8 miembros del área de transporte como materia de aplicación.

### 1.8.3. Limitación de Información

Gracias al respaldo del Gerente de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de Concepción, se tuvo acceso a la información necesaria para su análisis, en tal sentido no se tuvo limitaciones que se consideren significativas.

## 1.9. Fundamentación y Formulación de la Hipótesis

### 1.9.1. Hipótesis General

Es favorable el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Transporte en la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017

### 1.9.2. Hipótesis Específicas

- ✓ La propuesta del programa de fortalecimiento mejora significativamente en la iniciativa de los colaboradores del departamento de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción -2017
- ✓ La propuesta del programa de fortalecimiento mejora significativamente en la competencia de los colaboradores del departamento de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción -2017
- ✓ La propuesta del programa de fortalecimiento mejora significativamente en el liderazgo de los colaboradores del departamento de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción -2017
- ✓ La propuesta del programa de fortalecimiento mejora significativamente en la comunicación de los colaboradores del departamento de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción -2017

### 1.10. Identificación y Clasificación de las Variables

Variable – Desempeño laboral

#### 1.11. Operacionalización de variables

Salgado (2003) en su estudio establece la probabilidad de predecir un buen rendimiento o desempeño laboral en aquellos sujetos en quienes se percibe tendencia a mostrar una personalidad estable. Así mismo Nikolaou (2003) encontró en su investigación que los rasgos de personalidad del individuo están relacionados con su rendimiento laboral.

La operacionalización de la variable desempeño laboral, sus dimensiones e indicadores se puede apreciar en los anexos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del estudio

A nivel internacional, existen diversos estudios e investigaciones sobre el desempeño de los trabajadores y su influencia en las organizaciones, es por ello que se seleccionaron investigaciones más resaltantes e influyentes para esta investigación.

Farruzo (2012) en su tesis de licenciado en psicología industrial/organizacional, llamado Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales ; señala que el desempeño laboral se puede definir como el estilo observado que muestran los individuos que laboran dentro de una organización, este estudio se realizó a un total de 123 agentes de servicio call center telefónico , los instrumentos utilizados fueron encuestas y evaluación del desempeño por competencias laborales , el cual permitió obtener una mayor objetividad en sus metas de los agentes; los mismos que mencionan que las constantes evaluaciones les exige completar el proceso básico de su labor como : saludo ,reconocimiento y cierre de llamada ; se recomienda recompensar a los empleados que superen los estándares de desempeño , para lograr armonía y sentido de pertenencia , ya que actúan como intermediarios entre el cliente y la compañía.

Así mismo en su tesis doctoral Barreto (2011) , llamado La Gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral, ; en el cual se llevó a cabo el modelo de Ostroff y Bowen (2000) ,quien señala el objetivo a analizar como las percepciones, expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influye en la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño tanto en el nivel individual como el nivel organizacional ; se trabajó con los sectores de

ventas y producción , con trabajadores temporales que permitiera extraer de cerca la situación , se utilizó la encuesta a 835 trabajadores , llegando a la conclusión que los trabajadores desconocían los objetivos tanto individuales como organizacionales , los cuales dificulta su conducta laboral , para ello sería necesario la aplicación de prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso del trabajador que sean visibles y muestren los objetivos claros.

Renato (2013) en su tesis de grado llamado Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu, realizó una investigación para determinar la calidad de gestión de Recurso Humano en las pequeñas y medianas empresas del área urbana de Retalhuleu mediante una investigación teórico descriptivo. Su análisis se realizó en 50 empresas donde se desarrolló un cuestionario de gestión de talento humano. Los resultados obtenidos determinaron que la calidad de gestión de Recurso Humano en las MYPES del área urbana de Retalhuleu es aceptable, así como el 52% de las PYMES tienen establecidos procesos orientados al aprovechamiento y fortalecimiento del talento humano.

Otro estudio importante de recurso humano proviene de la investigación teórica de Martínez (2013) en su tesis de grado titulado Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas, el cual busca Proporcionar competitividad a la organización mediante la gestión del recurso humano en el total de área de personas del área de artes gráficas – México D.F, donde se desarrollaron cuestionarios y un análisis visual. Como resultado concluyó que se logra una mejora en las competencias personales con la gestión del recurso humano.

Coello (2014) con tesis de grado titulado Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO), mediante una investigación no experimental (descriptivo) busco identificar los factores que influyen en el bajo rendimiento de los asesores de ACC lo cual desencadena en una disminución de la efectividad del departamento. Utilizo diferentes instrumentos como: cuestionarios de satisfacción laboral 20/30, entrevista semi estructurada y grupo focal para llegar a obtener el resultado y saber que existe un alto nivel de insatisfacción en las

condiciones internas al contrario de las externas en el grupo de asesores INBOUND Pymes de ACC (American Call Center) 100% en Guayaquil.

En el Perú a nivel nacional/local, se han encontrado algunos informes y estudios que analizan el recurso humano y el desempeño laboral de colaboradores de diferentes empresas.

Meza (2012) en su tesis de grado llamado Influencia del Recurso Humano y la Gerencia en la Empresa Privada Dentro la Provincia de Satipo, a través de una investigación descriptiva relacional busca determinar en qué medida el recurso humano influye en el trabajo de las empresas privadas dentro de la provincia de Satipo, analizando 7 empresas de la ciudad mencionada, en ellas realizo encuestas y cuestionarios para obtener los resultados deseados. Como resultado determino que en cuanto a la relación de Formación del Recurso Humano en las en las empresas, es necesario que las organizaciones consideren manejar patrones propios de conversación, para obtener excelentes resultados en la comunicación y de esta forma obtener soluciones inmediatas a los problemas que se le puedan presentar en la gerencia y gracias a esto darle más relevancia a las ventajas que trae un buen servicio, considerando que la capacitación constante de los Recursos Humanos es un proceso sistemático, donde se controle, mantenga y se refuerce constantemente.

Por otro lado Alvarado(2013), en su tesis de licenciado llamado “Factores motivacionales en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención red Chiclayo” – MINSa menciona que el desempeño laboral es como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado , para cual se efectuó dicho estudio con la participación de trabajadores permanentes siendo una muestra de 35 enfermeras ; se aplicó el instrumento de medición de cuestionario en el cual se dio a conocer todos los factores que se involucran para impedir el buen servicio que le hace falta a dicha institución en tal sentido, el resultado obtenido es que las enfermeras no gozaron de vacaciones , lo cual genero un estrés en su trabajo , así mismo se recomienda establecer un programa de capacitación , reuniones sociales , comunicación efectiva ; cabe mencionar que el desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir con una mejor relación de empleador a empleado.

Así mismo Ramón(2006) en su tesis de doctoral titulado El desempeño docente y el rendimiento académico en la formación especializada de los estudiantes de Matemática y Física de las facultades de educación de las universidades de la sierra central del Perú, sostiene que el desempeño docente universitario de Matemática y Física se relaciona significativamente con el rendimiento académico en formación especializada de los estudiantes de la especialidad de Matemática y Física de las facultades de educación, debido a que en la universidad donde hay un mejor desempeño docente hay mejor rendimiento académico, sin embargo, debemos precisar que para que exista un buen rendimiento académico no solo es determinar detalladamente el desempeño docente, sino que existen otros factores como por ejemplo : el nivel de preparación del estudiante para comprender las asignaturas en la universidad, un papel importante también son los hábitos y técnicas de estudios, esfuerzos, dedicación, participación y cumplimiento en las asignaturas. Entonces podemos decir que para lograr un buen desempeño laboral ya sea en institución pública o privada tenemos que tomar en cuenta factores internos como también externos que van de la mano con el desempeño ya que de alguna u otra forma son claves para activar la iniciativa de poder lograr un trabajo efectivo.

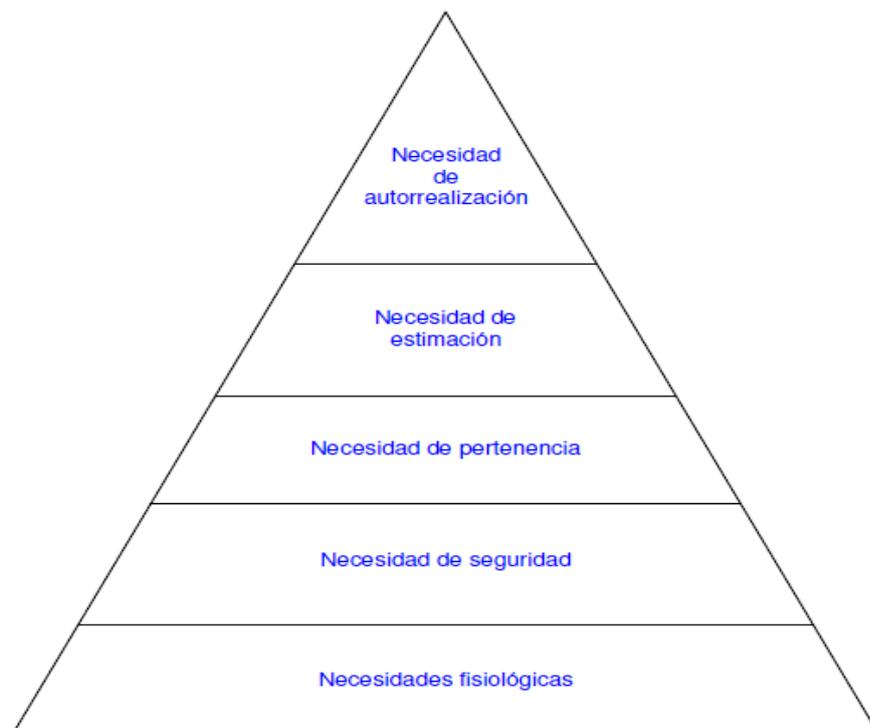
También Domínguez (2010), en su tesis titulada El desempeño docente, las metodologías y el rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Facultad de Medicina, de la UNMSM” sostiene que: En general, los factores del desempeño docente y métodos didácticos, influyen positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes . Por otro lado, menciona también que el eficiente desempeño docente y los métodos didácticos centrados en el aprendizaje, incrementan significativamente el desempeño académico de los estudiantes del Ciclo Básico de Obstetricia. Entonces dentro del ámbito educativo podemos mencionar que el estudiar, analizar y aplicar una metodología basada en la mejora del desempeño, rendimiento; beneficia a los docentes como también a los estudiantes; pero esto no sería posible si no existe iniciativa, compromiso; para llegar a los objetivos visionarios.

## 2.2. Bases teóricas

La presente investigación tiene como fundamento central, a la Teoría de las Necesidades de Maslow que hace mención parte del supuesto que el hombre

actúa por necesidades, por lo cual nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría que se relaciona transcendentamente con el desempeño laboral.

Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, surgen otras más elevadas que impulsan a su desempeño laboral.



**Figura 2.1 Jerarquía de necesidades de Maslow**  
**Fuente: Maslow 2008**

- Fisiológicas: son necesidades de primer nivel, mientras perduren estas necesidades todas las demás actividades serán poco importantes y no se le podrá pedir que desarrolle conductas orientadas hacia una tarea intelectual.
- Seguridad: Se relaciona en cuanto a su estabilidad laboral, conservación de su empleo, comodidad, etc.

Entre las necesidades de orden superior se encuentran:

- Sociales o de amor de pertenencia: están relacionados con los contactos sociales, afiliarse a grupos y tener conocidos cercanos, organizaciones, necesidades de relaciones humanas.
- Estima: comprende la autoestima y la estima de los demás, su desempeño mejora cuando aumenta su iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo.
- Autorrealización: consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, es un objetivo humano; solo después de satisfacer las otras necesidades, el ser humano queda libre para satisfacer el impulso de desarrollar toda su potencialidad y con ello mejorar su desempeño laboral.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de desarrollo emocional y que a medida que se incrementa sus necesidades ira también incrementando su potencial humano; es decir, ira mejorando su desempeño laboral para así cubrir las necesidades que el individuo ira acoplando a lo largo de su desarrollo.

## 2.3. Marco conceptual

### 2.3.1. Desempeño laboral

Según Chiavenato (2000), refiere que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”

Otros autores como Milkovich y Boudrem (2003), consideran otra serie de características individual es, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

#### 2.3.1.1. Elementos principales en el desempeño Laboral

##### 2.3.1.1.1. Iniciativa

Werther (2008) menciona que: “La iniciativa es un proceso en donde se pone en práctica la creación para generar ideas de negocio, se puede afirmar que es la capacidad intelectual de los seres humanos la que permite el crecimiento en las diferentes actividades económicas. Es decir, es una reacción favorable que emite el colaborador para con su actividad que ira relacionado con la motivación”.

#### 2.3.1.1.2. Competencias

Según Wayne (2010, p. 244) es el “Rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios”.

#### 2.3.1.1.3. Liderazgo

Leonel Aguirre J. (2010) señala que es el “conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de objetivos; es decir una persona impulsadora con capacidad de dirigir un conjunto de personas y delegar funciones, bajo el monitoreo de las mismas, para obtener un beneficio organizacional”.

#### 2.3.1.1.4. Reconocimiento o Incentivos

Chiavenato (2000) menciona que “las contribuciones y cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Se debe buscar la comodidad y ajuste recíproco entre los trabajadores y la organización; es decir el ambiente de trabajo deberá ser lo primordial para el desarrollo de sus competencias dentro de la organización”.

#### 2.3.1.1.5. Comunicación

Larousse (2005) da a conocer que “la comunicación organizacional es importante dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes. La comunicación cumple funciones importantes dentro de una organización”.

- Controla la conducta de los miembros
- Fomenta la motivación
- Mediante la comunicación se obtiene información

#### 2.3.1.1.6. Experiencia laboral

La experiencia para Chiavenato (2009) menciona a la experiencia laboral como un “aspecto potencial que contribuye a la obtención de un buen desempeño laboral, ya que el conocimiento del escenario laboral, la confianza que brinda el dominio de la actividad que se realiza, ayudan a llegar a fortalecer a la contribución que pueden llegar a tener los colaboradores para con su labor encomendada”.

#### 2.3.1.1.7. Sentido de pertenencia

Edward Freeman en Stoner (2008) menciona que el sentido de pertenencia es “la apreciación o sentir preocupación por las cosas o para actuar en el sentido del deber, en otras palabras es la identificación que sienten los empleados hacia la organización, es un elemento que impulsa al colaborador íntegramente en mejoras de la empresa para la cual trabajan”.

#### 2.3.1.1.8. Estrés

Edward Freeman en Stonner (2008) dice que el estrés es un factor desfavorable que actúa sobre la persona, en cualquier entorno de su vida, el cual si no es controlado en los niveles adecuados puede afectar negativamente en su desempeño laboral. Investigaciones realizadas demuestran que el estrés puede dar origen a determinadas enfermedades no sólo síquicas sino físicas también, entre las que de destacan: la hipertensión y problemas cardiacos, úlceras, además tenemos las depresiones, insatisfacciones, fatiga laboral y otras”.

#### 2.3.1.1.9. Ética

Fulmer Robert (2005) p.212 menciona a la ética como, “El estudio de los derechos y obligaciones de las personas, las normas morales que aplican en la toma de decisiones, y la naturaleza de las relaciones humanas”. Es decir, la ética es un término que abarca las relaciones, tanto internas como externas, de las personas que conforman las organizaciones que deberán ser forjadas en su desempeño de servicio a los usuarios de la institución”.

#### 2.3.1.1.10. Valores

Deal y Kennedy. (1985) expresan. “Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario”. Así mismo Denison (1991) plantea. “Los valores representan la base de la evaluación de los miembros de una organización y se emplean para juzgar situaciones, actos, objetos, personas. Reflejan las metas reales, así como,

las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la medula de la cultura organizacional”.

### 2.3.1.2. Evaluación del desempeño

Chiavenato (2009, p. 245) explica que la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Para Werther y Davis (2008, p. 306) El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento.

### 2.3.1.3. Métodos de Evaluación

Para lograr determinar un desempeño futuro debemos realizar evaluaciones constantes, así como la importancia que el desempeño del talento sea sostenible.

Así, Werther (2008, p. 322) menciona: El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado semeja un poco el intento de

conducir un país basándose tan sólo en los libros de historia: los textos sólo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá a futuro. Los métodos de valuación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cinco técnicas básicas:

- Autoevaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Métodos de los centros de evaluación
- Método de escalas gráficas o por conceptos
- Sistema de evaluación de 360°

#### 2.3.1.4. Mejora del desempeño mediante la gestión del recurso humano

Para mejorar el desempeño laboral debemos realizar ciertas actividades que nos ayudaran a identificar fortalezas y debilidades de nuestro personal, en base a ello otorgar recompensas, capacitaciones y otros que incrementen el resultado inicial.

Chiavenato (2009, p. 245) menciona: La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

## 2.4. Definición de términos básicos

### 2.4.1. Administración de recursos humanos

Según Chiavenato (2009, p. 2) se entiende como “la gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas”.

### 2.4.2. Desempeño laboral

Bedoya Orozco,(2003) define al desempeño laboral como “la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

### 2.4.3. Motivación

Chiavenato (2002), define motivación como “la fuerza interna que dinamiza al individuo en dirección a una meta y a unos resultados específicos, originada en una necesidad, carencia o alteración del bienestar, ya sea por exceso o por defecto. Involucrando pensamientos, sentimientos y acciones en un mismo momento y en una sola dirección; en tal sentido, el individuo la percibe como inquietud, malestar, incomodidad, molestia, insatisfacción, entre otros estados que condicionan a su vez el desempeño”.

### 2.4.4. Liderazgo

Chiavenato(2002), menciona que “es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos”.

### 2.4.5. Trabajo en equipo

Según un Diccionario de Competencias menciona que es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno

pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Es decir implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no solo por las propias responsabilidades sino también por todos los miembros del equipo; es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes que favorecerán tanto a los miembros de dicho equipo conformado como también a la empresa.

#### 2.4.6. Compromiso

Según Bedoya (2008), menciona que es “la toma de conciencia del individuo que tiene para cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que le han estipulado. Es percibida dentro de una organización como una competencia que solo pocos colaboradores la poseen , dicho trabajo encomendado debe ser asumido con responsabilidad , poniendo el mayor esfuerzo para lograr expectativas que favorezcan el servicio al usuario”.

#### 2.4.7. Recompensa

“La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización”. Chiavenato (2009, p. 278).

#### 2.4.8. Clima Organizacional

Es el ambiente laboral en el cual trabaja cada persona y debe ser idóneo, de tal forma que la convivencia y relación que exista en la organización sea agradable, cordial y de colaboración entre los empleados lo que facilitará el desarrollo de las funciones efectivas y las tareas encomendadas.

El clima organizacional se determinará a través del programa de motivación el cual logrará que el personal de área administrativa sea más eficiente y productivo. Chiavenato (2009, p 278).

#### 2.4.9. Comunicación

Según el diccionario de la real lengua española definimos los siguientes términos: Es el intercambio de ideas, información, ideas, conceptos, sentimientos, etc. entre dos o más personas.

#### 2.4.10. Calidez Humana

Según Werther (2008, p.588) se refiere a “el trato digno, respetuoso y con sensibilidad humana que el personal de salud debe brindar a la población”.

#### 2.4.11. Organización

Según Werther (2008, p.588) Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o más precisamente los programas que tales políticas inspiran.

#### 2.4.12. Eficacia

Según Werther (2008, p.550) Capacidad para determinar los objetivos apropiados. Es la rapidez con la que deben hacer las cosas.

#### 2.4.13. Eficiencia

Según Werther (2008, p.550) Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. Es el rendimiento de los recursos.

#### 2.4.14. Estrategias

Según Werther (2008, p.550) Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen en la eficacia a largo plazo de una organización.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Métodos de investigación

##### 3.1.1. Método

Carrasco (2006) hace mención que: “El método puede definirse como los modos, las formas, las vías o caminos más adecuados para lograr objetivos previamente definidos” (p.269).

Además para Green Wood, citado por Cazau (2006) "un método puede definirse como un arreglo ordenado, un plan general, una manera de emprender sistemáticamente el estudio de los fenómenos de una cierta disciplina. (p.11)

##### 3.1.2. Método científico

“El método científico es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis.” (Arias, 2006, p.19)

##### 3.1.3. Métodos Generales

Para Sánchez y Reyes (2006, p. 27) El método “Es el camino a seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas que nos permiten alcanzar un resultado o un objetivo. En otras palabras es el camino para llegar a un fin o meta”.

Para este estudio el nivel de investigación es aplicada porque está centrada en aportar posibles soluciones a los problemas, así mismo contribuye de manera positiva al conocimiento científico.

##### 3.1.4. Métodos específicos

El método a utilizar en este estudio de investigación será experimental.

Según Vara (2008, p. 228) “Los experimentos son investigaciones en los que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes para estudiar sus efectos. El experimento es un procedimiento riguroso para comprobar hipótesis casuales, mediante la manipulación de variables independientes”.

## 3.2. Configuración de la investigación

### 3.2.1. Tipo de investigación

Para este estudio el nivel de investigación es aplicada porque está centrada en aportar posibles soluciones a los problemas, así mismo contribuye de manera positiva al conocimiento científico.

Para Vara (2008, p. 208). Antiguamente se diferenciaba entre investigación básica (centrada en generar teorías) y aplicada (centrada en resolver problemas), pero ya no se usa. En el estado actual del conocimiento, cualquier investigación es tanto básica como aplicada, ya que hoy las investigaciones tienen más valor si sus resultados aportan opciones para resolver problemas y si contribuyen aumentando las arcas del conocimiento científico.

### 3.2.2. Clase de Investigación

Para el presente trabajo de investigación la clase de investigación será en ciencias sociales

### 3.2.3. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación del presente proyecto es descriptivo.

### 3.2.4 Nivel de Investigación

El nivel que se utilizará en este proyecto de investigación será explicativo.

En el presente trabajo tiene un nivel de investigación explicativa porque va más allá de tan solo conocer los conceptos o fenómenos de las relaciones entre los mismo; están orientados a responder las causales y fenómenos físicos o sociales.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2010, p. 84). Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

### 3.2.5. Categoría de investigación

La categoría para este trabajo de investigación es científica porque adopta un proceso formal, racional, porque se lleva a cabo el análisis que permite descubrir nuevos hechos en cualquier contexto.

### 3.3. Universo, población y muestra

#### 3.3.1. Universo

El universo de esta investigación está conformado por todos los miembros del Área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción.

#### 3.3.2. Población

Según Tamayo, H (2003: Pág. 29), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Cuando seleccionamos algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre una población determinada, nos referimos a este grupo de elementos como muestra. Por supuesto, esperamos que lo que averiguamos en la muestra sea cierto para la población en su conjunto. La exactitud de la información recolectada depende en gran manera de la forma en que fue seleccionada la muestra”.

Para efectos del presente trabajo nuestra población comprende a todos los miembros de la Gerencia de Desarrollo Económico en la Municipalidad Provincial de Concepción, que desde el 2013 tienen dificultades jerárquicas en el desempeño de sus labores a causa de no contar con plan de fortalecimiento para la mejora del desempeño laboral.

*Tabla 1 Relación de Personal del área transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción  
Fuente: Elaboración propia*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>
Gerente de área	1
Secretaria de gerencia	1
Jefe de transporte	1
Asistente de transporte	1
Inspectores de transportes	4
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

### 3.3.3. Muestra

Según Franco, Y. (2003: Pág. 55), “La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Afirma también que es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”.

Para los efectos de este trabajo se realiza una muestra pequeña que permite que en nuestra selección exista una probabilidad de que los mismos individuos de nuestra población estén incluidos en la muestra que corresponde a todos los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Económico.

### 3.4. Técnicas de investigación científica

Por otro lado Ander (1995) hace mención que: “Las técnicas son los procedimientos de actuación concretos que deben seguirse para recorrer las diferentes fases del método científico” (p.42).

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la técnica de la entrevista y cuestionario.

### 3.5. Instrumentos de acopio de datos (evaluación: validación y confiabilidad)

#### 3.5.1. Instrumentos

Los instrumentos de investigación son elementos de gran relevancia puesto que a partir de los mismos obtenemos información que se aplican según sea el contexto del problema y así mismo del objetivo de la investigación.

#### 3.5.2. Validez

Según López (2013) hace mención que:

La validez es la capacidad del instrumento para medir las características que se quieren investigar en el cuestionario. Mediante la validación de un cuestionario se prueba si en realidad mide esas características. En los instrumentos para recopilar información se debe evidenciar la validez de contenido, la validez de criterio y la validez de constructo. (p.110)

Por ende los instrumentos, fueron sometidos a juicio de expertos, para ser validados de acuerdo al instrumento de opinión de expertos, que se detalla a continuación.

Apellidos y nombres del informante	Código del instrumento	Opinión de aplicabilidad	Promedio de valoración (%)
Mg.Erika Ludeña López	DL-01	Es aplicable	82.20

### 3.5.3. Confiabilidad

La confiabilidad interna de los instrumentos utilizados en la investigación se han determinado con el coeficiente de Alfa de Cronbach y haciendo uso el software estadísticos SPSS 22.

Así mismo la confiabilidad interna del instrumento para medir el desempeño laboral de los trabajadores del área de transporte la Municipalidad Provincial de Concepción mediante coeficiente de Alfa de Cronbach es:

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos	
,824	8	

### 3.6. Procedimientos de recolección de datos

El procedimiento para la recolección de los datos a través de los instrumentos fue:

- Se envió una solicitud dirigido al Gerente de Desarrollo Económico y Turismo, en cuyo asunto se solicita la aplicación de instrumentos de evaluación.

- Se ha recepcionado la carta N°001-2017-MYSH/MPC, para el área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción.
- Posteriormente se ha presentado se ha presentado la carta al Gerente de área ,acompañado de un ejemplar del instrumento , para su autorización por el alcalde
- Finalmente se aplicó el instrumento a los subordinados, jefe de área, secretaria. asistente y gerente correspondientes a la muestra.

### 3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

#### 3.7.1. Proceso

En primer lugar se ha preparado la información para su respectivo análisis posterior, seguidamente se asignó valor a cada una de los indicadores, para facilitar una información más específica.

Para el almacenamiento de los datos se adoptó por escoger al que mejor conozcamos y manejemos.

Para el almacenamiento y procesamiento se ha utilizado la hoja electrónica Microsoft Excel 2013.

#### 3.7.2. Análisis

Para el análisis de los datos de esta investigación se utilizara un análisis bivalente 1° variable: propuesta del programa de fortalecimiento ,2° mejora del desempeño laboral con pruebas no paramétricas, porque se analizan los datos cualitativos.

Por ende el análisis de los datos se ha realizado en base a la información obtenida después de haber procesado los datos como soporte en la hoja de cálculo de Microsoft Excel 2013

Para Vara (2008, p. 297). Las técnicas de análisis de datos “Son herramientas útiles para, describir y analizar los datos recogidos con los instrumentos de investigación. El análisis de datos encierra en dos procedimientos: a) la organización de datos y b) la descripción y análisis de datos.

#### 3.7.3. Presentación de datos

Para la presentación de los datos se han utilizado tablas de frecuencias, gráfica de barras.



## CAPÍTULO IV

### TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

#### 4.1. Presentación de resultados

El análisis de los resultados consiste en interpretar todos los hallazgos que hasta el momento se pudo haber recopilado relacionados con nuestro problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no.

Así mismo debe indicarse si el estudio respondió o no a las preguntas planteadas para el desarrollo de los objetivos planteados.

Se presentan en orden lógico, los datos en tablas, figuras estadísticas, medidas de tendencia central y de dispersión, al igual que pruebas estadísticas

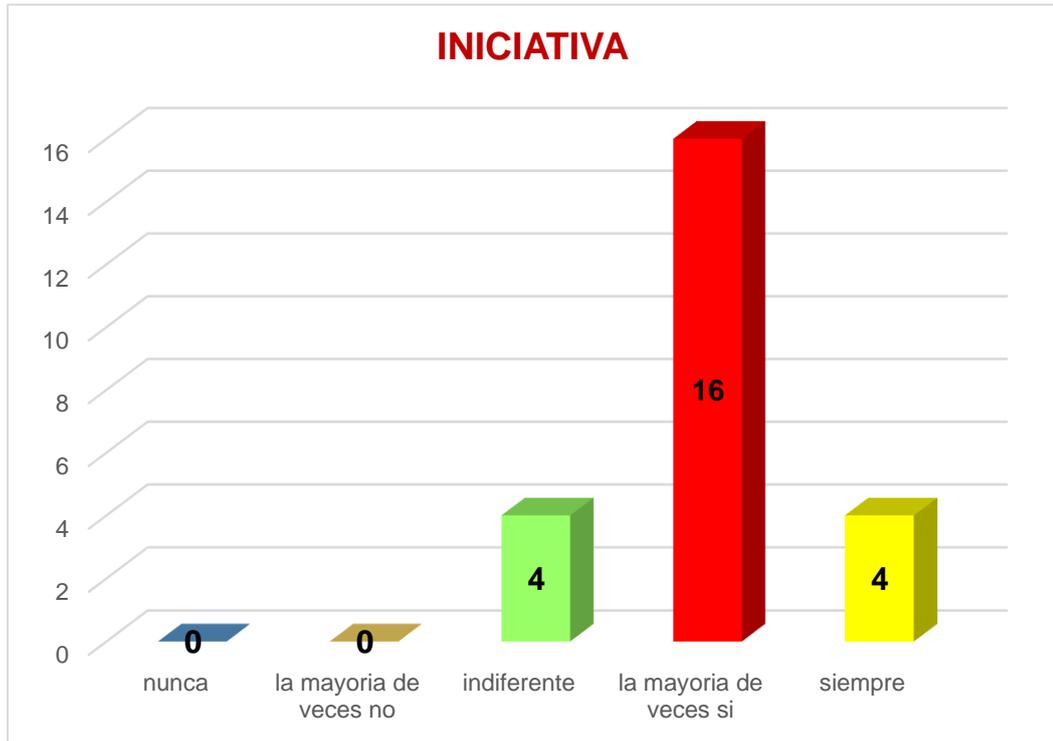
Los datos presentados se basan en la toma de los instrumentos de investigación a los 8 trabajadores que forman parte de la muestra.

#### 4.2. Organización, análisis e interpretación de los resultados

##### 4.2.1. Dimensiones del desempeño laboral

###### 4.2.1.1. Iniciativa

Se presentan los resultados obtenidos de los ítems 1 al 3 del instrumento para medir el desempeño laboral.



**Figura N° 4.1:**

**Distribución de encuestados según la iniciativa.**

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta tomada en febrero 2017

De la figura N°3.1, se puede evidenciar que ante la dimensión iniciativa se analiza que de los 8 trabajadores que fueron encuestados que constituye el 100% de la población muestral, 2 personas que representa el 5% manifestó indiferencia

antes la dimensión de iniciativa; así mismo 4 personas que es el 20% afirmaron la opción de la mayoría de veces sí; luego 2 personas que es el 5% manifestaron la opción de siempre

#### 4.2.1.2. Competencia

De la figura N°4.2, se puede evidenciar que ante la dimensión competencia se analiza que de los 8 trabajadores que fueron encuestados que constituye el 100% de la población muestral, 2 trabajadores que representa el 6% manifestó indiferencia ante la dimensión de competencia; así mismo 4 trabajadores que es el 19% afirmaron la opción de la mayoría de veces sí, de igual manera 2 trabajador afirmaron la opción siempre.

Se presentan los resultados obtenidos de los ítems 4 al 6 del instrumento para medir la competencia.

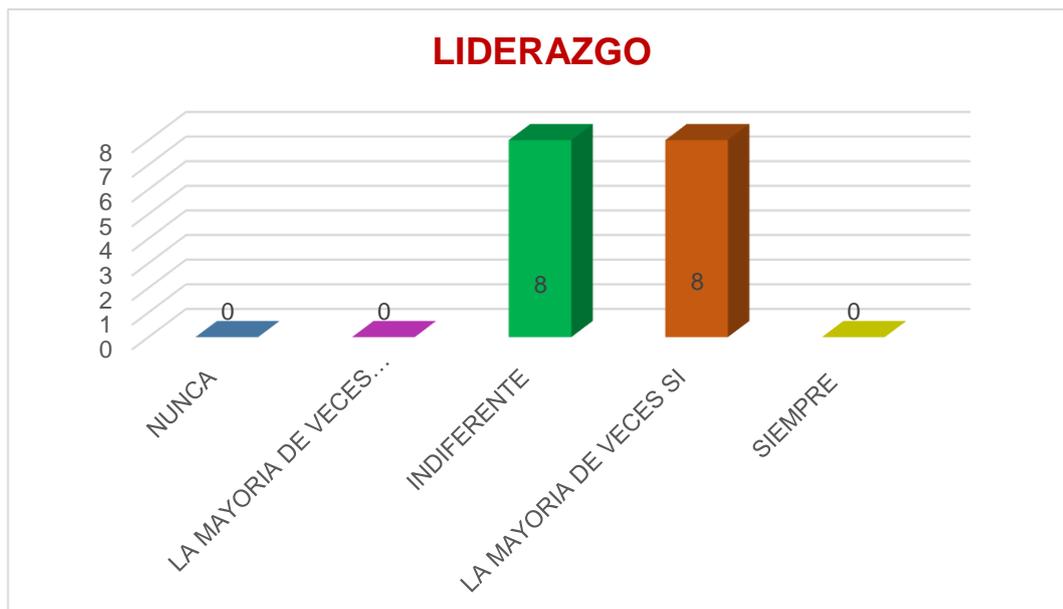


Figura N°4.2: Distribución de encuestados según la competencia

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta tomada en febrero 2017

#### 4.2.1.3. Liderazgo

Se presentan los resultados obtenidos de los ítems 7 y 8 del instrumento para medir el liderazgo.



**Figura N°4.3: Distribución de encuestados según el liderazgo**  
**Fuente: Datos obtenidos de la encuesta tomada en febrero 2017**

De la figura N°4.3, se puede evidenciar que ante la dimensión liderazgo se analiza que de los 8 trabajadores que fueron encuestados que constituye el 100% de la población muestral, 4 trabajadores que representa el 50% manifestó indiferencia que ante la dimensión de liderazgo; así mismo otro 4 trabajadores que es el 50% afirmaron la opción de la mayoría de veces sí.

#### 4.2.1.4. Comunicación

Se presentan los resultados obtenidos de los ítems 9 y 10 del instrumento para medir la comunicación.



**Figura N°4.4: Distribución de encuestados según la comunicación**

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta tomada en febrero 2017

De la figura N°4.4, se puede evidenciar que ante la dimensión comunicación se analiza que de los 8 trabajadores que fueron encuestados que constituye el 100% de la población muestral, 4 trabajadores que representa el 12 % manifestó indiferencia ante el enfoque de comunicación; así mismo 4 trabajadores que es el 12 % afirmaron la opción de la mayoría de veces sí.

#### 4.3. Contratación de Hipótesis

En todo estudio de investigación y además teniendo en cuenta la formulación del problema general y problemas específicos , así como los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación; podemos contrastar las hipótesis planteadas inicialmente , con los resultados obtenidos ,para su mejor apreciación pre-citamos a continuación a :

**Hipótesis general:** si se implementa y ejecuta el programa de fortalecimiento entonces será favorable el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción.

El impacto del programa de fortalecimiento para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores, que fueron planteados a nivel de hipótesis del presente trabajo de investigación, concluimos en lo siguiente:

**H1: El desempeño de los trabajadores del departamento de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción antes de la implementación del programa de fortalecimiento para la mejora del desempeño laboral.**

Se pudo analizar que el personal del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción se encontraba no satisfecha para un óptimo desempeño, a falta de un programa que mejore su desenvolvimiento ellos sentían que solo su aporte era para cumplir un simple contrato de trabajo o solo para poder conseguir una remuneración, dejando a un lado el desempeño para poder conseguir logros como equipo de trabajo. Como resultado final logramos obtener que, se identificó que los trabajadores se sentían no satisfechos al momento de realizar sus actividades diarias en la institución pública ocasionando un desempeño desfavorable.

**H2: El desempeño de los trabajadores del departamento de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción después de la implementación del programa de fortalecimiento para la mejora del desempeño laboral**

Luego de la aplicación del programa de fortalecimiento para la mejora del desempeño laboral se pudo evaluar con el instrumento aplicado al principio que los trabajadores presentaron una mejora en lo que respecta su desenvolvimiento , comenzaron a sentir un compromiso con la institución al ser considerados por los altos funcionarios , jefes directos , ellos están a gusto con el programa de mejora ya que ahora están comprometidos a poner todo de sí en el incremento del desempeño y conseguir los objetivos planteados por la institución Es decir que los trabajadores se sienten satisfechos por la implementación del programa de mejora del desempeño laboral , haciendo que se incremente y mejore su desenvolvimiento durante sus labores.

De esa manera podemos decir que la ejecución del programa de fortalecimiento para la mejora del desempeño laboral presento un impacto positivo en los trabajadores, ocasionando una aceptación favorable en el desempeño de la organización obteniendo un alto grado de aceptación e incremento de un desempeño desfavorable a favorable en el departamento de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción.

**4.4. Discusión de los resultados**

Esta parte de la presente investigación tiene como propósito realizar el respectivo análisis y discusión de los resultados que fueron hallados en el proceso de investigación, los cuales consisten en dar la importancia del programa de fortalecimiento y conocer el impacto en el desempeño de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción, para lo cual presentamos las variables de hipótesis específicas:

Cuando nos referimos a desempeño laboral, los resultados de la investigación mencionan que el 45% de los trabajadores está contenta con la remuneración, que gracias a él programa de fortalecimiento para la mejora del desempeño laboral que se implementó. Asimismo, el 55% de los trabajadores se siente satisfecho por la implementación del programa haciendo que se incremente y se mejore su desempeño laboral.

Similar a la que encontró de la tesis de Navarro I. (2012), titulado “implementación de un programa para incrementar el desempeño laboral y la productividad”, la presente tesis sustentada para obtener el título de psicólogo industrial con especialización en el sistema organizacional. Donde se logró determinar que los empleados de un área son muy productivos y esto es consecuencia de la conformidad y motivación que les brinda su ambiente de trabajo (materiales, infraestructura, pagos puntuales, incentivos laborales, permisos, prestaciones, capacitaciones) a todos los trabajadores, asimismo ellos reciben beneficios extras por formar parte de una institución del estado.

Al referirnos al desempeño laboral, los resultados de la investigación nos dan que el 64.29% de los trabajadores se sienten satisfechos al momento de realizar sus actividades diarias en la institución ocasionando un alto desempeño. Asimismo, el 60% de los trabajadores se siente contentos en el ejercicio de sus funciones en la institución, teniendo un incremento considerable en el desempeño.

Similar al de Quintero, Africano y Faría (2008), quienes realizaron una investigación titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal empresa de Vigilantes Asociados Costa Oriente del Lago” para optar al título de Sociólogo en la Universidad del Zulia. En este trabajo se concluye que para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe de ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos

deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

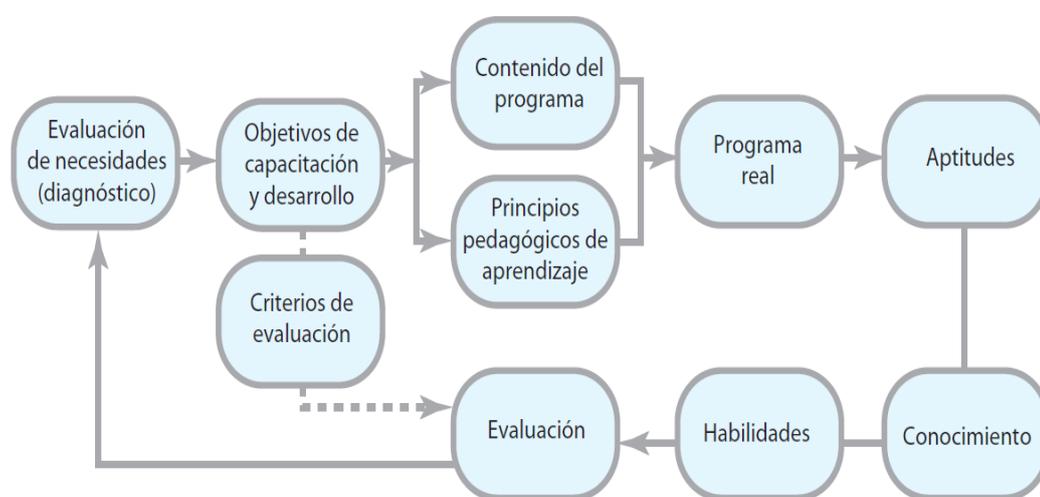
Luego de comparar los resultados con Quintero, Africano y Faría resaltamos la importancia del desempeño óptimo siempre en cuando el personal este motivado y eso se logró gracias al programa de fortalecimiento para la mejora del desempeño laboral propuesto e implementado en la institución.

## CAPÍTULO V

### APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1. Metodología para realizar un diagnóstico del desempeño laboral

Para mejorar el desempeño laboral dentro del área de transporte, se tiene que hacer un diagnóstico de desempeño laboral. Dicho diagnóstico se sugiere realizar con una metodología adaptada Werther (2008, p. 255) para seguir un adecuado proceso para un análisis y/o evaluación de desempeño laboral.



**Figura N°5: Proceso para la evaluación del desempeño laboral**

**Fuente: Werther (2008)**

**Evaluación de necesidades (diagnóstico):** En este proceso se determina el estado en que se encuentra el desempeño laboral del área de transporte.

**Objetivos del desarrollo del programa de fortalecimiento:** En este proceso se da a conocer el objetivo del programa, se realiza un análisis detalladamente para conocer cómo influyen las dimensiones del desempeño laboral.

**Contenido del programa:** En este proceso se determina y se crean aquellas acciones que nos encaminan a proponer y ejecutar dicho programa que fortalezca y mejore el desempeño laboral del área de transporte.

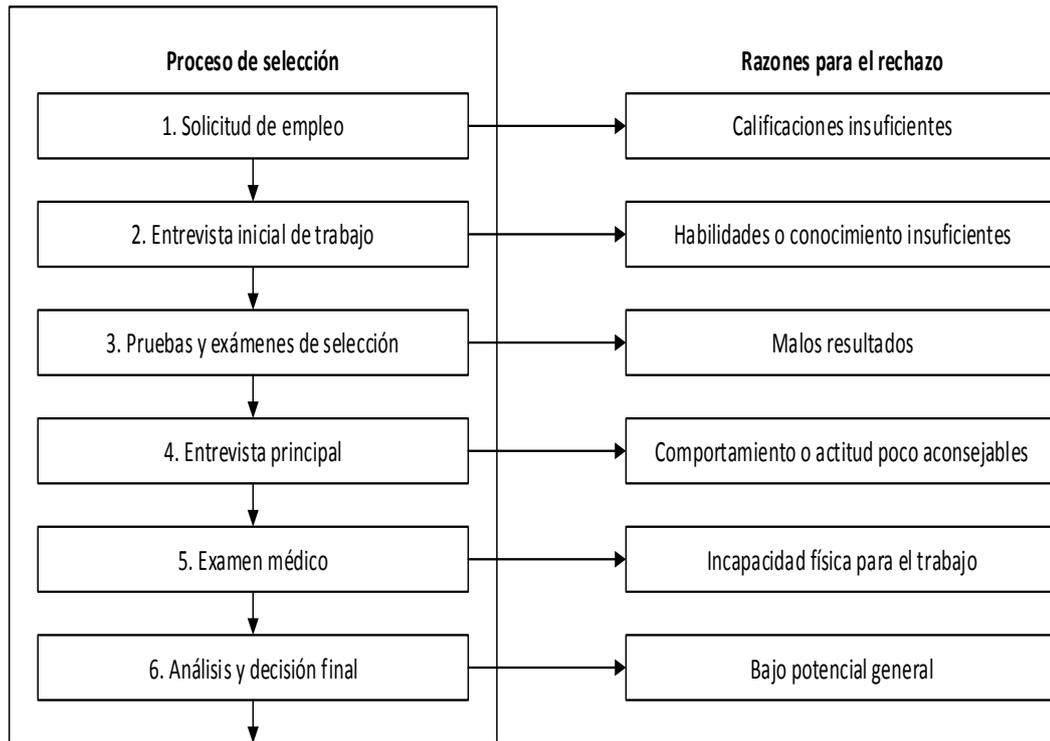
**Retroalimentación:** Se evalúa y determina por el área de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Concepción, cada que tiempo se debe

verificar, corregir y mejorar la situación del desempeño laboral dentro de la institución pública.

En casi la mayoría de instituciones públicas podemos apreciar el mal trato que se le brinda a los usuarios , es entonces de vital importancia mantener un adecuado desempeño laboral , cabe resaltar que los directivos y todas las áreas y más aún el área responsable de Recursos Humanos conozcan y pongan en práctica aquellos recursos y estrategias que los ayuden a lograr con los objetivos organizacionales , asumiendo plenamente la necesidad de ir mejorando el desempeño de los trabajadores, implementando programas orientados a ello , e incorporando el desempeño como un valor social agregado a la imagen institucional.

### 5.2.3. Procedimiento para un buen proceso de selección

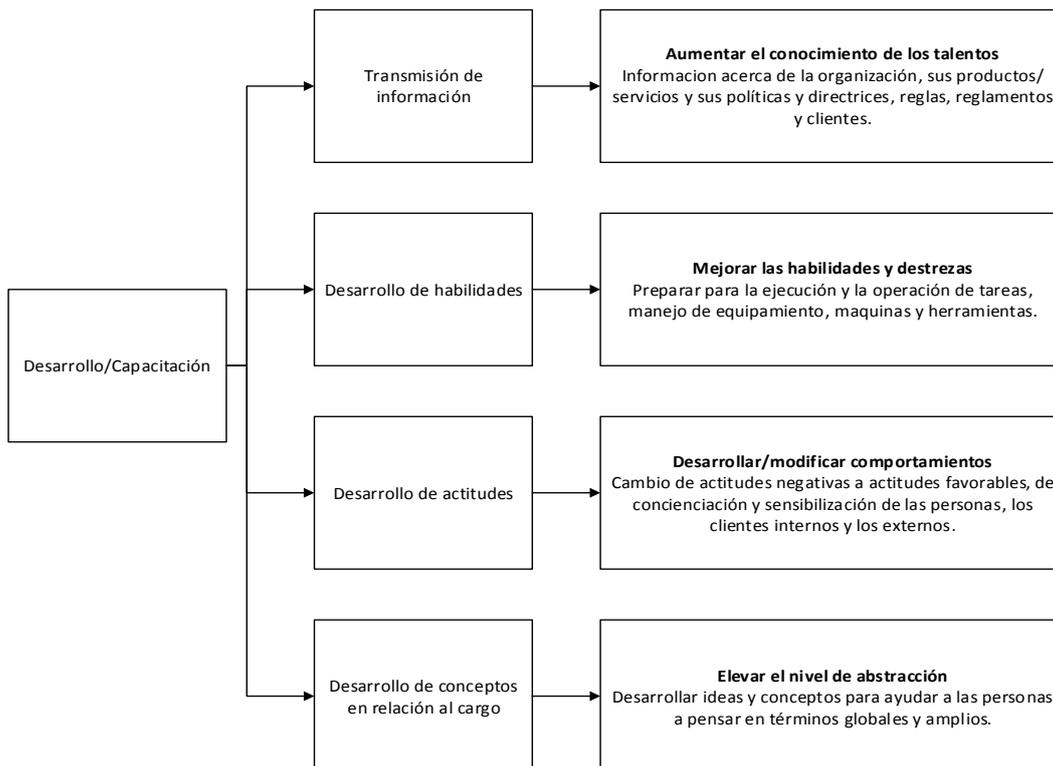
Es muy importante tener en cuenta un buen proceso de selección para cada perfil de puesto que se puede requerir dentro de cualquier organización, y se ha percibido que en la gran mayoría de instituciones públicas no ejecutan un proceso de selección de personal, es por ello que vienen las anomalías en cuanto a diferentes factores que perjudican el desempeño de los trabajadores es por ello que a continuación se presenta un modelo del proceso de selección:



**Figura N°5.1: Proceso de selección de personal**

#### 5.2.4. Proceso para un óptimo desarrollo de programas de capacitación

Es muy importante mencionar este proceso para poder ejecutar cualquier programa y/o capacitación para el personal, se debe considerar temas relevantes de acuerdo a la deficiencia que pueda presentar el personal, así mismo la persona encargada de desarrollar los temas deben ser expertos en Gestión de Recursos Humanos, para absolver algunas inquietudes de los participantes, así mismo en ambiente en el que se desarrolla el programa debe ser el adecuado, facilitando los materiales para la ejecución del programa ; es por ello que a continuación se presenta un modelo para el proceso de desarrollo de capacitación.



**Figura N°5.2: Proceso el desarrollo de una capacitación**

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que la propuesta del programa de fortalecimiento si mejorará el desempeño laboral de los trabajadores en el área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción, tal es así que más del 50% de los trabajadores manifiestan que luego de la implementación del programa se encuentran desenvolviéndose de manera eficiente ante sus responsabilidades y por lo tanto existe una mejora en el desempeño de los trabajadores.
2. Se determinó la existencia de una mejora en el desempeño laboral de los trabajadores ante la implantación del programa en el área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción tal es así que el mayor porcentaje de sus trabajadores manifiestan que luego de la implementación del programa contribuyen con las metas de la institución con un 70 % de aceptación, por la cual efectivamente la capacidades y habilidades de estas influyen directamente cuan satisfechos se encuentran como lo muestra en el factor intrínseco que es el programa de mejora para los trabajadores y estos respectivamente respondieron que es con un 72% por lo tanto influenciaría directamente en el desempeño del trabajo de los trabajadores.
3. Se determinó que si existe una relación directa entre el programa y la mejora del desempeño laboral en el área de transporte tal es así que el mayor porcentaje de sus trabajadores manifiestan con un 62% que luego de implementar el programa de mejora si logran desenvolverse satisfactoriamente por lo que se si influye en el desempeño de los trabajadores de la institución.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Concepción implementar equipos tecnológicos (fotocopiadora) , para el área de transporte , porque cabe mencionar que dicha área es una de las que más brindan atención al usuario y por lo tanto debe ser equipada con dicho bien ; con el fin de mejorar las condiciones laborales que ayudan a un mejor desempeño del personal.
2. Hacer retroalimentación que promueva la mejora continua, evaluar el desempeño del personal, señalar errores cometidos o detectar los bajos rendimientos, descubrir los factores que influyen en su desempeño y proponer mejorar y soluciones.
3. Establecer objetivos: trabajar por objetivos es una buena técnica para mejorar el desempeño laboral, pues su consecución hará impulsar a buen desenvolvimiento de los trabajadores. Deben ser objetivos: viables, medibles y que planteen un desafío.
4. Implementar programas de reforzamiento al buen rendimiento del trabajador, mediante recompensas e incentivos adecuados y oportunos , así como la difusión de sus acciones positivas en bien de la institución y el reconocimiento mediante resoluciones , placas o la publicación de algún artículo en el periodo mural de la organización , con el fin de contribuir a fortalecer el orgullo del persona , además apoyar y orientar al personal a percibir al fracasó como una experiencia positiva identificando sus errores y brindándoles la oportunidad de corregirlos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- ALVAREZ MEZA, L. (2012-2017). *INFLUENCIA DEL TALENTO HUMANO Y LA GERENCIA*.
- B., T. A. (2001). *GESTION DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO.
- BEDOYA OROZCO, M. T. (1995).
- BOHÓRQUEZ, D. V. (2004). *MEDICION DE RESULTADOS*.
- CASTAÑO, R. (2005). *GESTION INTEGRAL DE RECURSOS INTEGRALES*. ALACALA DE HENARES. Recuperado el 07/04/2016 de ABRIL de 2016
- CASTAÑO, R. (NOVIEMBRE 2005). *GESTION INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS*. ALCALA DE HENARES.
- CEDEP, u. i. (2002). *FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PRACTICA LABORAL DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS*.
- CHIAVENATO. (1999). *ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO*. MCGRAW-HILL.
- CHIAVENATO. (2002).
- DAVIS, K. &. (1995). *COMPORTAMIENTO HUAMANO EN EL TRABAJO* . MCGRAW HILL.
- EDUARDO, A. (2000). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*.
- EDWARD FREEMAN EN STONEER, J. (s.f.). *ADMINISTRACION*.
- FERNANDO, T. A. (1992). *DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD,CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGIA OCUPACIONAL*. MEDELLIN: CINCE LTDA.
- FRANCE, S. (2002). *DISEÑO Y APLICACION DE PROCESOS DE EVALUACION DE 360°*.
- FULMER, R. (s.f.). *ADMINISTRACION Y ORGANIZACION*.
- GARCIA, M. (2001). *LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO*.
- GODOY LEIVA, E. B. (2012). *CAPITAL INTANGIBLE QUE OTORGA VALOR EN LAS ORGANNIZACIONES* . MEXICO.
- GOMEZ LIMAYMANTA, C. A., WILLIAM, I. P., & VELASUEZ, G. (2011). *NIVELES DE SATISFACCION LABORAL EN BANCA COMERCIAL* . SURCO,LIMA.
- HERNANDEZ, M. J. (2009). *SATISFACCION Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS DE LA ASOCIACION ORIENTAL Y MISION PARACENTRAL* . EL SALVADOR.
- KOONT. (1998).
- MASLOW.A. (1954). *MOTIVACION AL PERSONAL*. NEW YOR , HAPER % ROW PUBLISHERS.
- NAVARRO, M. L. (2011). *GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO LABORAL*. VALENCIA. Obtenido de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81889/latorre.pdf?sequence=1>
- ROBBINS. (2003). *GESTION DE RECURSOS HUMANOS*.
- sociales, m. d. (1996). *PSICOSOCIOLOGIA DEL TRABAJO*. MADRID.
- TERENCE, J. (1992). *EVALUACION DE DESEMPEÑO , COMO MEDIR RESULTADOS*. LEGIS.

- Leonel Aguirre, H. (2010). *Planeacion Estrategica y Productividad Laboral*. Lima: Planeta.
- Mariñez Báez, J. (2014). *Tendencias Y Perspectivas De La Gestión Humana Desde El Desempeño Organizacional, En Relación Con Las Políticas Y Estrategias Utilizadas En Empresas Descentralizadas En La Región Suroeste De Republica Dominicana: Caso Dgii, Banreservas E Infotep 2013*. Republica Dominicana: Atlantic International University.
- Mejía Chan , Y. (2012). *Evaluación Del Desempeño Con Enfoque En Las Competencias Laborales*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango.
- Mejía Giraldo, A., Jaramillo Arango, M., & Bravo Castillo, M. (2008). *Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones*. *Formación Del Talento Humano*, 1-39.
- Prieto Bejarano, P. (2013). *Gestión Del Talento Humano Como Estrategia Para Retención*. Medellín: Universidad De Medellín, Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2002). *El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria*. *Revista de Ciencias Sociales*, 1-12.
- Real Academia Española. (06 de Mayo de 2016). Obtenido de Real Academia Española Web: <http://www.rae.es/>
- Restrepo de O., L., Ladino T., A., & Orozco A., D. (2008). *Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias Para Niveles Directivos de la Organización*. *Scientia et Technica Año XIV, No 39, 6*.
- Salas Perea, R. (Viernes de Julio de 2010). Scielo. Obtenido de Scielo: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412010000300011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412010000300011)
- Sánchez Carlessi, H., & Reyes Meza, C. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Visión Universitaria E.I.R.L.
- Sierra Bravo, R. (1997). *Técnicas de Investigación Social*. México: Thomson.
- Todaro Torino, R., Godoy Carrillo, L., & Abramo Campos, L. (2001). *Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios*. México: Centro de Estudios de la Mujer, Oficina Internacional del Trabajo.
- Vara Horna, A. (2008). *La Tesis de Maestría en Educación*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

## ANEXOS

### ANEXO 1

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Actuación orientada a un resultado, es observable, medible y dinámico, es una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por una persona. Un estudio se refiere al desempeño ocupacional, que define como las actuaciones laborales que realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de las tareas que conforman el puesto de trabajo	Estilo observado que muestran los individuos que laboran dentro de una organización. Es el nivel alcanzado por el trabajador para el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado	<b>INICIATIVA</b>	Tiene voluntad propia de iniciar las actividades diarias
			<b>COMPETENCIA</b>	Eficiente y Eficacia
			<b>LIDERAZGO</b>	Influencia en los demás para adquirir objetivos de la institución a base de trabajo en equipo
			<b>COMUNICACIÓN</b>	Relaciones interpersonales capacidad de interacción retroalimentación

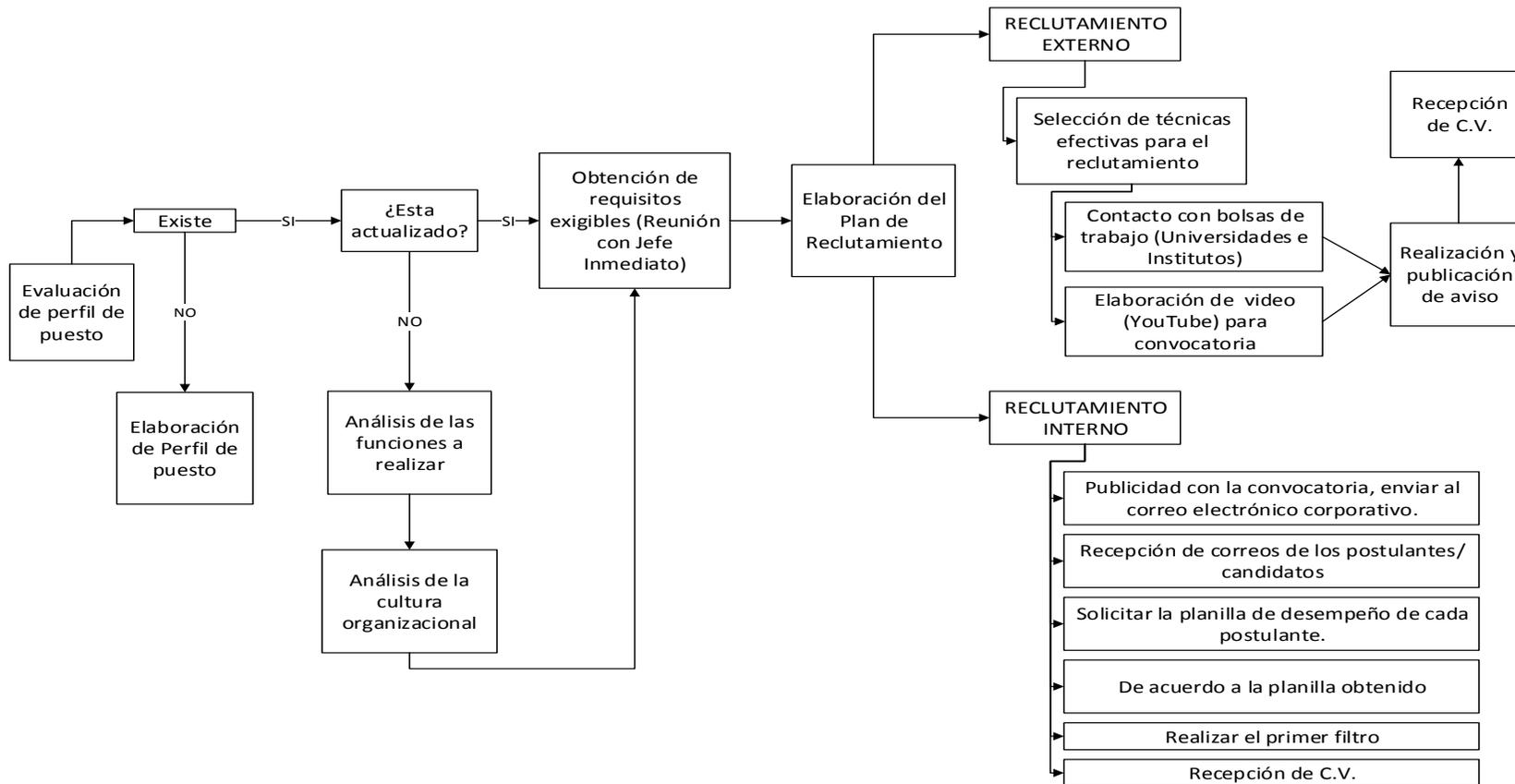
## ANEXO 2

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	METODOLOGÍA	
¿Cómo es el desempeño laboral de los colaboradores dentro del Área de Transporte en la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017?	Determinar cómo es el desempeño laboral en el departamento de transportes en la Municipalidad Provincial de Concepción en el año 2017	Es favorable el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Transporte en la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017	Desempeño laboral	Iniciativa	Voluntad propia satisfactoria	<b>Métodos de Investigación</b> <b>Método universal</b> Científico <b>Método general – teórico</b> Dialéctico Histórico <b>Método</b> Cuantitativo <b>Tipo de Investigación</b> Aplicada <b>Clase de Investigación</b> Investigación social <b>Diseño de la investigación</b> Pre experimental <b>Nivel de Investigación</b> explicativo Descriptiva <b>Categoría de Investigación</b> Investigación científica  <b>Universo, población y muestra</b> <b>Universo</b> Todos los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción  <b>Población</b> 8 trabajadores (Gerente, secretaria, jefe de transporte, asistente de transporte , 4	
					Desempeño del trabajo adecuado		
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS			Competencia		Eficiencia y eficacia
¿Cómo es la iniciativa de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017?	Determinar la iniciativa en el desempeño laboral de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017	La iniciativa se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017		Capacidad de solucionar dificultades			
¿Cómo es la competencia de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017?	Determinar la competencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017	La competencia se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción			Liderazgo		Espacios de comunicación entre compañeros para compartir información que ayude a lograr los objetivos.
				Mecanismos para expresar quejas o inconformidades.			
							Espacios de integración social con los compañeros.
¿Cómo es el liderazgo de los							Comunicación entre y al interior de las áreas.

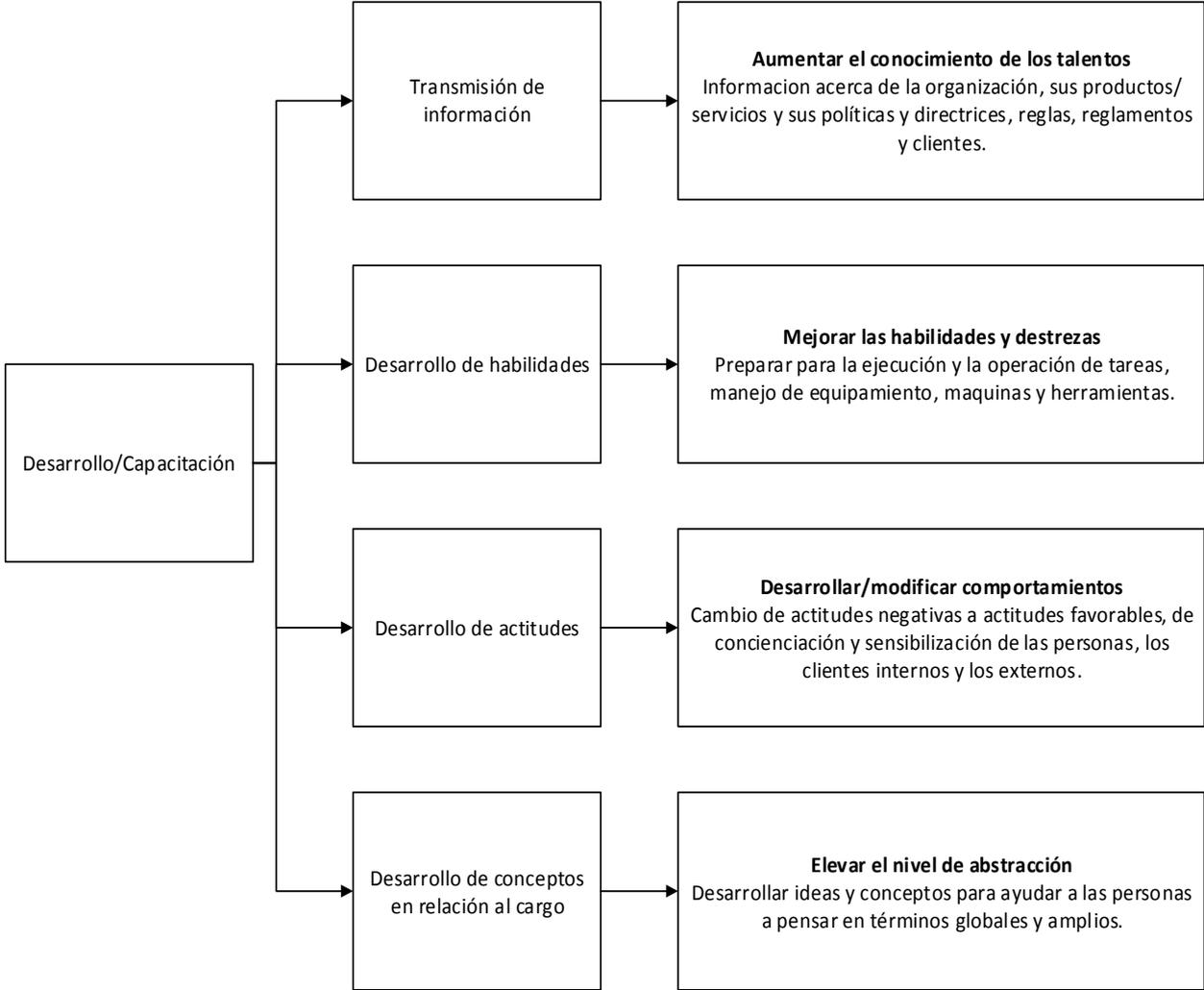
<p>trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017?</p> <p>¿Cómo es la comunicación de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017?</p>	<p>Concepción para el año 2017</p>	<p>para el año 2017</p>		Comunicación	<p>Desempeño del trabajo.</p>	<p>inspectores de transporte)</p>
	<p>Determinar la el liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017</p>	<p>El liderazgo se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017</p>			<p>Beneficios laborales y/o remunerativos .</p>	<p><b>Muestra</b> n = 8</p>
	<p>Determinar la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017</p>	<p>La comunicación se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores del área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción para el año 2017</p>			<p>Relaciones sociales.</p>	<p>Gerente = 1</p>
					<p>Interacción con directivos/jefes</p>	<p>Jefe de Transporte = 1</p> <p>secretarias = 2</p> <p>Administrados = 4</p>

### ANEXO 3

## Programa de fortalecimiento para la mejora del desempeño laboral contextualizado por Marixenia Yeselu Sanabria Huamán para el Área de transporte de la Municipalidad Provincial de Concepción.



ANEXO 4



ANEXO 5

## EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

### I. Datos del evaluador

EVALUADOR		JEFE INMEDIATO	SUPERVISADO	COLEGA	CLIENTE
-----------	--	----------------	-------------	--------	---------

### II. Marque con una "X" la respuesta que considere apropiada

INDICADORES	CALIFICACIÓN				
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y destreza que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisores.	1	2	3	4	5
Control Interno: Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia	1	2	3	4	5
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4	5
Iniciativa y excelencia: Toma la iniciativa para aprender nuevas habilidades y entender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5
Integridad: Es honesto en lo que hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5
Supervisión/acompañamiento: Compromete al personal a desarrollar al máximo su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de ventas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5

**5=Siempre, 4=la mayoría de veces si, 3=Indiferente, 2= la mayoría de veces no, 1=nunca**