

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



Tesis

**CONDICIÓN LABORAL POR EL TIPO DE CONTRATO Y EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE LOS  
TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO – CUSCO**

Para optar el grado académico de

**MAESTRO EN ADMINISTRACION CORPORATIVA DE GOBIERNOS LOCALES Y REGIONALES**

AUTOR

**ARQ. ALINA YANQUE SALINAS**

ASESOR

**DR. JULIO FIDEL PRINCIPE LOPEZ**

LIMA – PERU

2022

Visualizador de documentos

# Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 20-oct.-2022 11:32 a. m. -05  
 Identificador: 1930681804  
 Número de palabras: 24940  
 Entregado: 1

Tesis Alina Yanque Por Alina Yanque

Índice de similitud  <span style="font-size: 24pt; font-weight: bold;">30%</span>	<b>Similitud según fuente</b>	
	Internet Sources:	31%
	Publicaciones:	0%
	Trabajos del estudiante:	17%

incluir citas   
  incluir bibliografía   
  excluyendo las coincidencias < 1%   
 modo:

- 4% match (Internet desde 22-nov.-2020)  
<https://gerenciarrhunesr.blogspot.com/2014/10/> ✕

---

- 3% match (trabajos de los estudiantes desde 07-abr.-2017)  
[Submitted to Universidad Tecnologica de Honduras on 2017-04-07](#) ✕

---

- 2% match (Internet desde 23-may.-2020)  
<http://transparencia.mtc.gob.pe> ✕

---

- 2% match (Internet desde 06-abr.-2021)  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RUNS\\_1fad9b516759b76a250218affb9ea53f](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RUNS_1fad9b516759b76a250218affb9ea53f) ✕

---

- 2% match (trabajos de los estudiantes desde 25-oct.-2016)  
[Submitted to Universidad Dr. José Matías Delgado on 2016-10-25](#) ✕

---

- 1% match (Internet desde 30-nov.-2020)  
<https://es.scribd.com/doc/123798643/EVALUACION-DESEMPEÑO-DNC-pdf> ✕

---

- 1% match (Internet desde 22-nov.-2019)  
<https://es.scribd.com/document/401642707/Administracion-de-los-recursos-humanos-lect-2-CHIAVENATO-pdf> ✕

---

- 1% match (Internet desde 12-mar.-2014)  
<http://www.docstoc.com> ✕

---

- 1% match (Internet desde 28-oct.-2021)  
[https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12990/2193/Tesis\\_Gesti%C3%B3n\\_Influencia\\_Desempe%C3%B1o\\_pisAllowed=y&sequence=1](https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12990/2193/Tesis_Gesti%C3%B3n_Influencia_Desempe%C3%B1o_pisAllowed=y&sequence=1) ✕

---

- 1% match (Internet desde 25-sept.-2022)  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/34804/2021LuzMarlenyNi%c3%b1oRodriguez.pdf?isAllowed=y&sequence=1> ✕

---

- 1% match (Internet desde 04-mar.-2014)  
<http://gestionpublicatm.blogspot.com> ✕

---

- 1% match (Internet desde 19-dic.-2021)  
[https://cdbg-dr.pr.gov/wp-content/uploads/2021/09/FCLS\\_Form\\_MWBE-Utilization-Plan\\_ES\\_v1-20200422.xlsx](https://cdbg-dr.pr.gov/wp-content/uploads/2021/09/FCLS_Form_MWBE-Utilization-Plan_ES_v1-20200422.xlsx) ✕

---

- 1% match (Internet desde 03-feb.-2022)  
[https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/4374/Emperatriz\\_Tesis\\_bachiller\\_2021.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/4374/Emperatriz_Tesis_bachiller_2021.pdf?isAllowed=y&sequence=1) ✕

---

- 1% match (Internet desde 10-dic.-2020)  
<https://almaisabelmoralessimon.weebly.com/42.html> ✕

---

- 1% match (Internet desde 11-oct.-2022)  
[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7446/salazar\\_mjj.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7446/salazar_mjj.pdf?isAllowed=y&sequence=1) ✕

---

- 1% match (trabajos de los estudiantes desde 19-may.-2018)  
[Submitted to Universidad Santo Tomas on 2018-05-19](#) ✕

---

- 1% match (Internet desde 02-abr.-2022)  
<https://vsip.info/la-ley-servir-2019-pdf-free.html> ✕

---

- 1% match (Internet desde 16-jul.-2020)  
<https://edukavital.blogspot.com/2013/10/definicion-de-servicio.html> ✕

---

- 1% match ()  
[Torres Mamani Verónica Luz, Ttito Ccoa Uriel. "Desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac - 2013 - 2014", Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2015](#) ✕

---

- 1% match ()

**DEDICATORIA**

A mi madre, Rosa Marcia, por ser incansable y a quien le debo lo que soy.

A mi hijo Efraín André, porque es la razón que me impulsa a vencer todos los obstáculos y llegar a concluir esta etapa profesional.

## AGRADECIMIENTO

A mis sobrinos Silvia, Cesilia, Jorge Eduardo, Nicol, Thiago y Tiziana; porque no existe mayor soporte que su cariño.

A mis hermanos Maribel y Jorge, porque no existen barreras que no se puedan doblegar.

A Efrain mi esposo, por su paciencia.

## INDICE

RESUMEN.....	8
ABSTRACT: .....	9
INTRODUCCIÓN: .....	10
<b>CAPITULO I: Fundamentos teóricos de la investigación .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Marco histórico .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Marco teórico .....</b>	<b>16</b>
1.2.1. Desempeño laboral .....	17
1.2.2. Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos. ....	18
1.2.3. La motivación. ....	26
1.2.4. La Evaluación de 360 Grados. ....	29
1.4. Investigaciones .....	31
1.5. Marco conceptual.....	36
1.6. Marco legal:.....	39
1.6.1. Marco normativo.....	39
1.6.2. Contratos del trabajador municipal.....	43
<b>CAPITULO II: El problema, objetivos, hipótesis y variables. ....</b>	<b>56</b>
<b>2.1. Planteamiento del problema .....</b>	<b>56</b>
2.1.1. Descripción de la realidad problemática.....	56
2.1.2. Definición del problema.....	58
<b>2.2. Finalidad y objetivos de la investigación.....</b>	<b>59</b>
2.2.1. Finalidad. ....	59
2.2.2. Objetivo general y específicos. ....	59
2.2.3. Delimitación del estudio. ....	59
2.2.4. Justificación e importancia del estudio. ....	60
2.2.4.1. <i>Justificación teórica.</i> .....	60
2.2.4.2. <i>Justificación practica</i> .....	61
2.2.4.3. <i>Justificación metodológica.</i> .....	61
2.3. Hipótesis y variables.....	61
2.3.1. Supuestos teóricos. ....	61

2.3.2.	Hipótesis principal y específicas. ....	62
2.3.3.	Variables e indicadores. ....	63
<b>CAPITULO III: Método, técnica e instrumentos</b> .....		<b>64</b>
3.1.	Población y muestra.....	64
3.2.	Diseños utilizados en el estudio.....	68
3.3.	Técnica (s) e instrumento (s) de recolección de datos.....	68
3.4.	Procesamiento de datos. ....	68
<b>CAPITULO IV: Presentación y análisis de los resultados:</b> .....		<b>69</b>
4.1.	Presentación de resultados.....	69
4.1.1.	Competencia comunicativa.....	69
4.1.2.	Trabajo en equipo. ....	78
4.1.3.	Competencia en resolución de problemas. ....	84
4.1.4.	La mejora continua.....	91
4.1.5.	Competencia para la organización y administración del tiempo. ....	98
4.1.6.	Competencia para enfocarse en el usuario. ....	103
4.1.7.	Competencia para generar pensamiento estratégico.....	110
4.1.8.	Competencia para enfocarse en los resultados. ....	116
4.2	Contrastación de hipótesis.....	121
4.2.	Discusión de resultados .....	124
<b>CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones</b> .....		<b>127</b>
5.1.	Conclusiones .....	127
5.2.	Recomendaciones .....	128
<b>BIBLIOGRAFIA:</b> .....		<b>131</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>0</b>

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Calculo de Muestra .....	65
Ilustración 2: Comunicación de Trabajadores Nombrados.....	70
Ilustración 3: Comunicación de Trabajadores CAS .....	70
Ilustración 4: Comparte Información de manera efectiva y asertiva .....	71
Ilustración 5: Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás .....	72
Ilustración 6: Presta atención en las conversaciones .....	73
Ilustración 7: Se comunica de manera escrita con claridad.....	75
Ilustración 8: Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.....	76
Ilustración 9: Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.....	77
Ilustración 10: Trabajo en Equipo Trabajadores Nombrados .....	78
Ilustración 11: Trabajo en Equipo Trabajadores CAS.....	79
Ilustración 12: Se desempeña como un miembro activo del equipo .....	79
Ilustración 13: Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.....	81
Ilustración 14: Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia .....	82
Ilustración 15: Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo .....	83
Ilustración 16: Resolución de Problemas Trabajadores Nombrados.....	84
Ilustración 17: Resolución de Problemas Trabajadores CAS.....	84
Ilustración 18: Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.....	85
Ilustración 19: Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema .....	87
Ilustración 20: Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones .....	88
Ilustración 21: Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.....	89
Ilustración 22: Conserva la calma en situaciones complicadas .....	90
Ilustración 23: Mejora Continua Trabajadores Nombrados .....	91
Ilustración 24: Mejora Continua Trabajadores CAS.....	91
Ilustración 25: Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.....	92
Ilustración 26: No muestra resistencia a las ideas de las demás personas .....	93
Ilustración 27: Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.....	94
Ilustración 28: Se esfuerza por innovar y aportar ideas .....	96
Ilustración 29: Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad .....	97
Ilustración 30: Organización y Administración del Tiempo Trabajadores Nombrados .....	98
Ilustración 31: Organización y Administración del Tiempo Trabajadores CAS.....	99
Ilustración 32: Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales .....	99
Ilustración 33: Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.....	101
Ilustración 34: Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades .....	102
Ilustración 35: Enfoque en el cliente Trabajadores Nombrados .....	103
Ilustración 36: Enfoque en el Cliente Trabajadores CAS.....	104
Ilustración 37: Establece y mantiene relación a largo plazo con los administrados al ganar su confianza .....	104
Ilustración 38: Procura la satisfacción del administrado al brindar un servicio de excelencia .....	106

[Escriba aquí]

Ilustración 39: Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los administrados.....	107
Ilustración 40: Entiende las necesidades de los administrados y busca exceder sus expectativas.....	108
Ilustración 41: Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la institución	109
Ilustración 42: Pensamiento Estratégico Trabajadores Nombrados .....	110
Ilustración 43: Pensamiento Estratégico Trabajadores CAS .....	110
Ilustración 44: Comprende las implicaciones de sus decisiones en el trabajo a corto y largo plazo .....	111
Ilustración 45: Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.....	113
Ilustración 46: Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento .....	114
Ilustración 47: Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.....	115
Ilustración 48: Enfoque a Resultados Trabajadores Nombrados.....	117
Ilustración 49: enfoque a resultados trabajadores CAS.....	117
Ilustración 50: Reconoce y aprovecha las oportunidades .....	118
Ilustración 51: Mantiene altos niveles de estándares de desempeño .....	119
Ilustración 52: Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso .....	120

## INDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Muestra .....	65
Ecuación 2: Elección Proporcional al tamaño de la Muestra.....	66

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables e Indicadores .....	63
Tabla 2: Tamaño de Muestra .....	66
Tabla 3:Técnicas e Instrumentos de Recolección .....	68
Tabla 4: Comparte Información de manera efectiva y asertiva.....	71
Tabla 5: Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás .....	72
Tabla 6: Presta atención en las conversaciones.....	74
Tabla 7: Se comunica de manera escrita con claridad.....	75
Tabla 8: Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.....	76
Tabla 9: Fomenta el diálogo de manera abierta y directa .....	77
Tabla 10: Se desempeña como un miembro activo del equipo.....	80
Tabla 11: Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.....	81
Tabla 12: Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia .....	82
Tabla 13:Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.....	83
Tabla 14: Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión .....	86

[Escriba aquí]

Tabla 15: Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema .....	87
Tabla 16: Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones .....	88
Tabla 17: Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción .....	89
Tabla 18: Conserva la calma en situaciones complicadas.....	90
Tabla 19: Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.....	92
Tabla 20: No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.....	94
Tabla 21: Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.....	95
Tabla 22: Se esfuerza por innovar y aportar ideas.....	96
Tabla 23: Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.....	97
Tabla 24: Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales .....	100
Tabla 25: Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.....	101
Tabla 26: Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades .....	102
Tabla 27: Establece y mantiene relación a largo plazo con los administrados al ganar su confianza .....	105
Tabla 28: Procura la satisfacción del administrado al brindar un servicio de excelencia.....	106
Tabla 29: Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los administrados .....	107
Tabla 30: Entiende las necesidades de los administrados y busca exceder sus expectativas .....	108
Tabla 31: Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la institución .....	109
Tabla 32: Comprende las implicaciones de sus decisiones en el trabajo a corto y largo plazo.....	112
Tabla 33: Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos .....	113
Tabla 34: Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento .....	114
Tabla 35: Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización	116
Tabla 36: Reconoce y aprovecha las oportunidades .....	118
Tabla 37: Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.....	119
Tabla 38: Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso..	121
Tabla 39: Trabajadores CAS .....	122
Tabla 40: Trabajadores Nombrados.....	122

## RESUMEN

En el Perú, a pesar de la existencia de regulación en cuanto a condición laboral, en la realidad se puede presenciar desigualdad en estas según el tipo de contrato de cada trabajador. Los trabajadores en la actualidad cuentan con un contrato laboral donde se especifican sus funciones, derechos y tiempo de permanencia; en el caso de las entidades públicas en nuestro país los trabajadores se distinguen claramente cuando están en calidad nombrados o contratados por que a pesar de tener las mismas responsabilidades existen diferencias en los derechos laborales, como salario, prestaciones sociales y vacaciones. Las diferencias de las condiciones laborales, por el tipo de contrato hace que el desempeño laboral sea distinto con el desarrollo de funciones del trabajador.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es determinar la relación de la condición laboral por el tipo de contrato con el desempeño de funciones del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

Para determinar la relación se aplicó un muestreo probabilístico, divididos en grupos por el tipo de contrato, teniendo en cuenta el tipo de investigación descriptivo de nivel aplicado utilizando la técnica de encuesta y cuestionario como instrumento.

Los resultados nos muestran que la condición laboral por el tipo de contrato es determinante en el desempeño laboral del trabajador, llegando a la conclusión, que la condición laboral determinada por el tipo de contrato de trabajo tiene relación significativa con el desempeño de las funciones del trabajador municipal en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

**Palabras Claves : condición laboral –contrato –trabajador – funciones – desempeño**

[Escriba aquí]

**ABSTRACT:**

In Peru, public entities, despite being regulated, working conditions vary for workers, depending on the type of contract of each worker. The workers currently have an employment contract that specifies their functions, rights and length of stay; In the case of public entities in our country, workers clearly distinguish themselves when they are appointed and hired because despite having the same responsibilities there is a difference in labor rights, such as salary, social benefits and vacations. The differences in working conditions, due to the type of contract, make work performance different from the development of the worker's functions.

Therefore, the objective of this investigation is to determine the relationship of the employment status by type of contract with the performance of duties of the worker in the District Municipality of Santiago - Cusco.

To determine the relationship, a probabilistic sampling was applied, divided into groups by type of contract, taking into account the type of descriptive explanatory investigation of the level applied using the survey and questionnaire technique as an instrument.

The results show us that the employment status by the type of contract is decisive in the work performance of the worker, reaching the conclusion, that the employment status determined by the type of employment contract is significantly related to the performance of the worker's duties municipal in the District Municipality of Santiago - Cusco.

**Keywords: employment status –contract –worker-functions-performance**

[Escriba aquí]

## INTRODUCCIÓN:

La constitución política del Perú en el Artículo 26°.- En la relación laboral, uno de sus principios es la igualdad de oportunidades sin discriminación<sup>1</sup>. Sin embargo, hasta la fecha, todavía no se logra ordenar el sistema laboral municipal en el Perú.

La Ley Servir, es una de las reformas más importantes para mejorar los servicios públicos, y a la vez cumplir con el mandato de igualdad de oportunidades sin discriminación, ya que este sistema se basa en la meritocracia fundamentalmente.

La tesis que a continuación se presenta, desarrolla el análisis a partir de la pregunta de ¿Cómo se relaciona la condición laboral por el tipo de contrato en el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco? Y para el desarrollo de la misma se dividió en capítulos.

El Capítulo I, desarrolla los fundamentos teóricos de la investigación, exponiendo el marco histórico, conceptual, para acercarnos a entender desde la teoría la problemática que pretendemos analizar.

El Capítulo II, describe el problema, que se circunscribe a la realidad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco; desarrollando los objetivos, plantea las hipótesis y variables a analizar, metodológicamente.

Mientras en el Capítulo III, el método, técnicas e instrumentos que se aplicaron en la investigación, definiéndose que para el estudio se evaluaría a 148 trabajadores, distribuidos en

---

<sup>1</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ – 2003.

dos grupos, 59 trabajadores nombrados o permanentes y 89 trabajadores CAS. La investigación se definió como una investigación que explique y describa el desempeño laboral a partir del tipo de contrato utilizando la encuesta y grupos focales.

En el Capítulo IV se expone la presentación y análisis de los resultados, los cuales son explicados mediante gráficos y cuadros, los cuales son analizados a partir de 36 preguntas sistematizadas, agrupadas en ocho ítem los cuales son: Comunicación, Trabajo En Equipo, Resolución de Problemas, Mejora Continua, Organización y Administración del Tiempo, Enfoque en el Cliente, Pensamiento Estratégico, y el octavo Enfoque en Resultados.

El análisis y sistematización de estas respuestas permitió alcanzar los objetivos de la tesis y validar la hipótesis.

El Capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones que se proponen como resultado de la investigación y análisis realizado.

## **CAPITULO I: Fundamentos teóricos de la investigación**

### **1.1. Marco histórico**

Las Municipalidades en el Perú, surgieron con la llegada de los españoles, quienes administraban sus territorios en el reino español a través de los cabildos. Y los vecinos ya gozaban de derechos como la elección de sus representantes concejales.

La administración, estaba regida por los mismos miembros del cabildo, quienes administraban los bienes y recursos.

Al instaurar su sistema de gobierno en el Perú, la forma de gobernar las ciudades creadas era mediante los cabildos, sin embargo, el máximo poder estaba en manos del sistema virreinal asignado desde España.

Es claro advertir que, si bien los cabildos llegaron a gobernar las villas y ciudades, estos eran dirigidos por españoles, ya que los cargos eran elegidos desde la autoridad virreinal.

Los regidores, eran los primeros trabajadores municipales, ya que estos asumían los cargos de rentas, gastos, y otros servicios; hasta ahora en algunos municipios las comisiones de regidores todavía colaboran con gestionar la parte administrativa, esto en municipios con población electoral menor a 500 ciudadanos, ya que su presupuesto destinado desde el gobierno central es escaso.

A partir del siglo XVIII, la cantidad de mestizos y criollos con dinero y poder económico incremento, en este contexto, algunos criollos empezaron a asumir la dirección de los cabildos, creando un gobierno local de peruanos para peruanos criollos y mestizos, sin que todavía los segmentos indígenas accedieran a dichos cargos.

[Escriba aquí]

Para el XIX, se inicia un proceso de modernización de la administración pública, naciendo las intendencias y en 1812, al promulgarse la Constitución de Cádiz se empezó a optar una elección de las autoridades surgiendo liderazgos que más adelante servirían a la causa independentista en América Latina y el Perú.

En este contexto, los cabildos se encargaban de:

- La planificación de las ciudades, como la distribución de solares.
- Fijar los montos de los arbitrios dentro de las ciudades o pueblos.
- Administrar los ingresos provenientes de los servicios brindados.
- Organizar la defensa de la ciudad en caso haya ataques.
- Controlar los mercados locales como los precios de los productos.
- Estas entidades también veían los temas de educación y salud.

A partir de esto se asumió y creó nuevos encargos, se comenzó a contar con trabajadores que tenían labores permanentes, entre ellos estaban los fontaneros, los serenos, y los encargados de la seguridad.

En la República, los cabildos sirvieron para la tribuna de los líderes que promovían la independencia, es así, es que en sesión de cabildo un 15 de julio de 1821, se vota por la independencia del Perú.

Sin embargo, habiendo sido las instancias donde se fermentó la libertad, en la época republicana, las municipalidades fueron relegadas, aun teniendo relevancia legal en las Constituciones promulgadas. Es así que en el siglo XIX se debilitaron perdiendo atribuciones, ya que surgían otras instancias del reciente Estado que empezaban a ejercer poder dentro de las urbes del nuevo Perú. A tal punto que el fuero edil se eliminó para que recién en el año 1828 la

[Escriba aquí]

nueva constitución la restablezca como un fuero de gobierno local. Este proceso de recortar y restituir funciones a las municipalidades, es un proceso que dura hasta la actualidad.

La primera ley organica para las municipalidades se promulgó en el año de 1892, la que estuvo en vigencia por cerca de cien años, hasta 1984.

De esta manera poco a poco, fue creciendo el gremio municipal, las funciones desarrollando funciones de la administración de rentas y gastos, servicios de saneamiento básico, e incursionaron en promover la educación, el recaudo de impuestos y el ordenamiento urbano, cuidado de parques y jardines, reparación de calles.

Para el gobierno de Leguía en la década de los años 20 del siglo pasado, nuevamente se suspendió la elección para los cargos en las municipalidades, siendo que el Ministerio de Gobierno nombrara a los alcaldes. Ya en 1963, bajo el gobierno del Arq. Fernando Belaunde Terry se recupera la democracia local, sin embargo, este proceso duraría poco, ya que, en el periodo del gobierno militar, la designación de los cargos municipales nuevamente fue por designación desde el gobierno central.

Al recuperarse la democracia en el Perú, como forma de elegir a nuestros representantes, en 1980 se da la primera elección universal en el marco de la Constitución de 1978, donde participaron todos los varones y mujeres mayores de edad, dando también el voto a los iletrados, que no participaron en anteriores elecciones.

Hasta más de la segunda mitad del siglo pasado, la economía municipal dependía de las haciendas, pues estas controlaban no solo la tierra sino también los recursos hídricos, por tanto, ellos controlaban los municipios, sin embargo, con la reforma agraria, cambió este control sobre la tierra y el agua, por ende también dentro de los gobiernos locales, y en el

[Escriba aquí]

control político surgió un vacío de poder, primero por la caída del sistema hacendatario y por otro lado, el recorte del derecho a elegir a los representantes

Sin embargo, este vacío de poder, sirvió más adelante, para consolidar un nuevo sistema democrático, donde emergían nuevas fuerzas democráticas, ya no solo del débil hacendado, sino sindicatos, gremios campesinos, clase obrera y la misma clase intelectual, formando partidos y movimientos que daría un nuevo rostro al municipalismo en el Perú.

Luego de las elecciones de alcaldes y regidores en 1981, el panorama político en los distritos y provincias especialmente de la zona rural eran distintas, ya los hacendados no eran quienes gobernaban, en muchas provincias y distritos, el movimiento izquierdista había logrado promover candidaturas desde los sectores marginados, obreros y campesinos, quienes llegaron a gobernar los espacios locales.

En el marco de la nueva Constitución Política de 1979, es que las municipalidades lograron nuevas ventajas cualitativas y cuantitativas, contando con asignaciones presupuestales desde el gobierno central, logrando además autonomía administrativa y económica.

En este mismo periodo (1981) se promulgó una nueva ley Orgánica de Municipalidades, que fue remplazada el año de 1984, por la Ley N° 23853, exponiendo los mecanismos que la Constitución de 1979 establecía como la consolidación de la autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia, la cual sirve como bases para la descentralización.

Para este año, ya la organización sindical municipalista, se fortalece, y los obreros municipales realizan una huelga que duró 62 días, y es en conmemoración de ese hecho, que el 05 de noviembre se celebra el día del trabajador municipal.

[Escriba aquí]

El liberalismo decretado en el gobierno de Fujimori (1990-2001) se realizó importantes cambios en el financiamiento municipal, generando un incremento de la planilla laboral, y el paso a la remuneración del alcalde, que hasta los años '80 del siglo XX, solo recibían dietas.

Esta ley orgánica de Municipalidades, durante los últimos 30 años, sigue sufriendo diversas modificaciones, entre las últimas importantes en la ley de servicio civil o ley SERVIR, Ley 30057, aprobada en julio del 2013, hasta ahora, es razón de discusiones en los espacios laborales del Estado, dicha ley contempla como objeto el reordenamiento de la gestión de los servidores públicos.

El reglamento de la Ley 30057, se aprobó en junio del 2014 donde se contempla 270 artículos 18 disposiciones complementarias finales 21 disposiciones complementarias transitorias 6 disposiciones complementarias modificatorias, una disposición complementaria derogatoria y tres anexos.

Esta ley pretende normar los múltiples regímenes laborales que el Estado maneja actualmente, pero el espíritu de la ley es el ordenamiento laboral dentro del estado promoviendo la meritocracia.

## **1.2. Marco teórico**

La teoría respecto a los estudios sobre desempeño del trabajador en relación a sus labores y funciones es amplia; en este sentido recogeremos los principales análisis realizados respecto a las categorías y variables consideradas para este estudio. Y en una segunda parte analizaremos los tipos de contrato de los trabajadores municipales.

[Escriba aquí]

### 1.2.1. Desempeño laboral

Los gobiernos locales, enfrentan diversos desafíos en el logro de su objetivo en las municipalidades. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses de la institución (en este caso la municipalidad), para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.

(Robbins, Stephen, & Coulter, 2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

(Robbins & Judge, 2013) explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren demás información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

[Escriba aquí]

- **Desempeño de las tareas**

Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

- **Civismo**

Se refiera a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

- **Falta de productividad**

Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia la respuesta que el especialista de recursos humanos da al desafío indicado, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del recurso humano a la organización.

### **1.2.2. Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos.**

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

[Escriba aquí]

Para (Chiavenato, 1995) la evaluación de desempeño se define como “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc”

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones, adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

a.- Captación de Recursos Humanos

- Revisar y valorar los criterios de selección
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una

determinada selección

- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

[Escriba aquí]

b.-Compensaciones

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

c.-Motivación.

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa

d.- Desarrollo y Promoción.

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera

e-. Comunicación.

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f.- Adaptación al Puesto de Trabajo.

- Facilitar la operación de cambios
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento

[Escriba aquí]

g.- Descripción de Puestos.

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

#### **i) PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

[Escriba aquí]

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

- La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es – a sus ojos -, algo que vale la pena hacer.
- La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.
- Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.
- La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.

[Escriba aquí]

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – evaluador como el trabajador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan.

## **ii) MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La nueva gestión administrativa, introduce el componente de evaluación de desempeño de los trabajadores, esto, en relación a fomentar la carrera administrativa de los trabajadores del Estado.

Si bien es cierto, que la evaluación en el sector público tiene muchos detractores, ya que considera que mella el derecho al trabajo y la estabilidad laboral; los órganos administrativos del Estado requieren de personal idóneo, calificado y capacitado para el ejercicio de sus funciones.

En la municipalidad, motivo de estudio, no se encontró ningún proceso de evaluación; excepto el realizado al contratar que consiste en la revisión del currículum individual y una entrevista personal.

Diversos autores coinciden en señalar los objetivos de cualquier programa de evaluación del desempeño. Entre estos, pueden mencionarse los siguientes: Adecuar el trabajador al cargo; distribuir incentivos salariales; permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado;

[Escriba aquí]

establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta; detectar necesidades de adiestramiento; tomar decisiones de despido; manejar la política de sueldos y salarios. Sin embargo, las organizaciones tradicionalmente han utilizado estos procesos, casi exclusivamente, para tomar decisiones relativas a premios y sanciones para el recurso humano.

Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes: de escalas gráficas, de comparación, de comprobación, hay de evaluación del desempeño, el método ECBC, por incidentes críticos. No obstante, con frecuencia los resultados de la aplicación de este tipo de métodos no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes factores:

- Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades
- Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado
- Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva
- Que utilice metas cuantitativas
- Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes
- Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas
- Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.
- Apoyado en procesos de Capacitación para todo el personal
- Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo

[Escriba aquí]

### **Los Criterios de desempeño**

Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas, sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

En el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de “producción”, y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos.

### **Evaluando el Desempeño:**

Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

Las acciones a cumplir son:

1. Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño
2. Evaluación del logro específico de los objetivos
3. Revisión de los logros especiales alcanzados
4. Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.

[Escriba aquí]

### **1.2.3. La motivación.**

(Gonzales, 2008) afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

(Robins & Judge, 2013) explican que se formularon cinco teorías durante la década de 1950, sobre la motivación de los colaboradores de una organización, ya que estas representan el fundamento de donde surgieron las formas de motivación sobre los individuos, las teorías más conocidas son:

#### **Teoría de la jerarquía de las necesidades**

La teoría de la motivación mejor conocida como la jerarquía de las necesidades, establecida por (Maslow), quien determinó la hipótesis de que dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades entre estas se pueden encontrar

- Fisiológicas. Esta incluye hambre, sed, refugio, y otras necesidades corporales, del individuo
- Seguridad. En esta abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- Sociales. Se pueden encontrar el efecto, el sentido por pertenencia, la aceptación y la necesidad.

[Escriba aquí]

- Estima. Encontramos lo que son los factores internos como el respeto que tiene la persona a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.

- Autorrealización. Es el impulso para convertirse en aquello que el individuo es capaz de ser; incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Un factor importante que se debe saber es que las necesidades no se van a satisfacer por completo, y saber que aquella que alcanza un nivel deja de motivar, si la misma está bastante complacida, la siguiente se vuelve dominante. Según (Maslow) si se desea motivar a un individuo se necesita entender y saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en el nivel de esta satisfacción.

### **Teorías X y Y**

Douglas McGregor, citado por (Robbins & Judge, 2013) estableció dos visiones diferentes en las personas una negativa en esencia, llamada teoría X en esta teoría presupone que el trabajador es pesimista, es rígido y con una aversión innata al trabajo evitándolo si es posible.

Y la otra básicamente positiva denominada Y, ya que ésta se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa se conoce como una persona dinámica, flexible y optimista. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados McGregor determinó, que los puntos de vistas que aquellos tenían acerca de las naturalezas los seres humanos se basan en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento. Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta de modo inherente al trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso coaccionados a realizarlo.

[Escriba aquí]

Quienes se basan en la teoría Y suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar incluso a buscar la responsabilidad. La teoría Y señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por consiguiente estableció que la idea como toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes y las buenas relaciones grupales servirían para maximizar la motivación de un individuo en una empresa en su trabajo.

#### **Teorías de los dos factores:**

Con la premisa de que la relación de un colaborador con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso.

La teoría de los dos factores también se denomina teoría de motivación e higiene. Ya que esta teoría relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y relaciona factores extrínsecos con la insatisfacción. Durante los factores de higiene factores como la política y la administración de la compañía, la supervisión el salario se verán si son adecuados para un puesto mantienen tranquilos a los colaboradores, si dichos factores son los adecuados las personas no estarán insatisfechas.

#### **Teoría de las necesidades de McClelland**

Durante esta teoría se determina que el logro, el poder y la afiliación estas tres necesidades importantes ya que ayudan a explicar la motivación.

- Necesidad de logro. Esta necesidad es el impulso por salir adelante, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares y por luchar para alcanzar y llegar a triunfar.

[Escriba aquí]

- Necesidad del poder. Necesidad de hacer que los individuos se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.

- Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones interpersonales amigables, cercanas y sociables.

### **Teoría del aprendizaje:**

(Jones & George, 2006) definen que en la manera en que se aplican a las organizaciones, es que los administradores pueden calificar la motivación y el desempeño de los empleados por la forma en que vinculan los resultados que estos obtienen con la realización de comportamientos deseados en una organización y el logro de las metas. Esta teoría se enfoca en los vínculos entre el desempeño y los resultados de la motivación. Se puede definir el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o comportamiento de una persona, que resulta de la experiencia o la práctica.

#### **1.2.4. La Evaluación de 360 Grados.**

El término "Marketing Holístico" fue acuñado por el especialista en mercadeo, Philip Kotler. Este tipo de mercadeo se originó como una respuesta fundamental a los cambios que constantemente afectan al medio del mercadeo, es decir, demografía, globalización, mayor penetración del internet, etc.

(Kotler & Lane Kelle, 2006) menciona que el marketing holístico reconoce que "todo importa" dentro del mercadeo que y es necesaria una amplia e integrada perspectiva para obtener los mejores resultados del marketing.

Según (Kotler & Lane Kelle, 2006) "El marketing de 360 grados u holístico se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing

[Escriba aquí]

reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos. El marketing holístico es consciente que todo importa en el marketing y que es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada. Existen cuatro componentes del marketing holístico, que son: el marketing relacional, el marketing integrado, marketing interno y el marketing social”

La evaluación de 360 grados, es un instrumento que nace para efectuar evaluaciones de personal de alto nivel (ejecutivos, directivos). Hasta antes del uso de esta herramienta, las evaluaciones estaban destinadas solo a evaluar a personal de niveles jerárquicos bajos, y con esta evaluación 360° se evalúa a los niveles altos de las empresas. Además incluyendo como evaluadores a otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

Para (Chiavenato, 1995) Chiavenato a la evaluación de 360 ° es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

De igual manera (Harper & Lynch, 1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

#### 1.4. Investigaciones

En la exploración de las investigaciones referente al tema propuesto, fueron revisadas las siguientes tesis e investigaciones:

(Oscoco Peralta, 2014) Define que su trabajo de investigación tiene por finalidad determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014. Se encuestó a 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia de Andahuaylas, con el propósito de conocer su opinión acerca de la Gestión del Talento Humano; del mismo modo se realizó la evaluación de desempeño para determinar el nivel de desempeño del personal.

(Oscoco Peralta, 2014) “Los resultados obtenidos fueron analizados estadísticamente a través del aplicativo SPSS 21, obteniendo el coeficiente de correlación de Spearman. El 48.6% de los trabajadores manifiestan que la municipalidad sí realiza la planificación de personal; el 45.7% de los trabajadores menciona que sólo algunas veces se aplican los programas de personal. Las pruebas de desempeño muestran que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular. Un factor importante de ello es el apoyo y acompañamiento que realizan los jefes de área y jefe de personal a los trabajadores. El coeficiente de correlación Rho de Spearman presenta un valor de 0.552, determinándose por consecuencia una correlación significativa positiva débil entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral.”

El antecedente busca determinar que influye al desempeño laboral del personal, llegando a la conclusión que tiene un correlación significativa , de igual forma la presente investigación busca determinar la relación de la condición laboral por el tipo de contrato con el desempeño de funciones de los trabajadores en la municipalidad distrital de Santiago – Cusco .

[Escriba aquí]

( Campbell Parodi , 2005)Tuvo por finalidad determinar el desempeño actual de los empleados de los centros municipales de atención e información al turista en el distrito de Miraflores, con la finalidad de identificar las principales fortalezas y debilidades que existen entre los empleados de la organización. La investigación se ha realizado mediante entrevistas a profundidad y un análisis de desempeño, en donde se ha evaluado cuatro criterios, manejo y recepción de los turistas, dominio del inglés, manejo de la información turística de la zona y persuasión a realizar otras actividades. Esta información fue previamente evaluada y aprobada durante la segunda entrevista a profundidad por la persona encargada del área de turismo de la municipalidad de Miraflores.

( Campbell Parodi , 2005) “En la investigación ha comprobado que existe una deficiencia en el desempeño de la mayoría de los empleados, a su vez se identificó que esta falencia se ve reflejada desde el inicio del reclutamiento. Aspecto como la identificación de un perfil del empleado, la descripción del puesto, un buen proceso de selección, y por ultimo una capacitación competente de los empleados contratados.”

*La relación que tiene con la investigación es que busca determinar el desempeño actual de los empleados , determinando que existe una deficiencia en el desempeño de los empleados esto surge desde el inicio del reclutamiento , de la misma manera buscamos determinar si el desempeño laboral tiene relación con la estabilidad o la inestabilidad laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Santiago – Cusco .*

(Torres Mamani, 2013 - 2014) Interpreta que la gestión municipal es un factor importante en el desarrollo de nuestro distrito, es por ello que es necesario adaptar los recursos humanos a la evolución del entorno social, tecnológico, económico y político que está en continua transformación y que demanda un nuevo rol a las municipalidades en promoción del desarrollo económico y del empleo, desarrollo social, transparencia e información, servicios municipales de calidad, entre otros.

Esta capacidad de gestión se reflejará en un eficiente desempeño del personal que labora en la municipalidad frente al usuario que viene a ser el pueblo, así como garantizar la eficacia y eficiencia en la ejecución de los recursos en el desarrollo económico y social de la localidad. Debe considerarse que el capital humano en los municipios debidamente calificado y capacitado, constituyen un elemento indispensable para una gestión efectiva. El estudio se llevó a cabo en las áreas administrativas en la municipalidad distrital de Pisac 2013-2014, planteando como problema general: ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac, en el periodo 2013-2014, Y qué propuesta beneficiara el nivel de desempeño laboral? Los problemas específicos son: - ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de metas y objetivos del capital humano en la Municipalidad Distrital de Pisac? Además para el estudio planteamos como objetivo general: Determinar el nivel desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac, en el periodo 2013-2014. Y sugerir una propuesta que reoriente el nivel de desempeño laboral. Como objetivos específicos se plantean los siguientes: - Medir el cumplimiento de las metas y objetivos del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac. A través de esta investigación se busca contribuir a la mejora del nivel de desempeño laboral del capital humano en la Municipalidad Distrital de Pisac

[Escriba aquí]

mediante la descripción y análisis de la situación actual. Es relevante el rol que cumple el personal que labora en el municipio, ya que está en sus manos el cumplimiento de las metas y objetivos que pueda tener la municipalidad en gran parte y la otra en manos del cuerpo edil, por esta razón en estos tiempos el personal tiene que estar preparado de acuerdo a los nuevos sistemas de gestión, instrumentos de gestión, software y políticas. La gestión pública de la municipalidad distrital de Pisac se ve reflejado en el nivel de desempeño laboral que sus subordinados poseen y que en la actualidad la escasa calificación de la mano de obra en el Perú.

Las conclusiones que determina son:

- El 39.5% a veces cumplen su tarea en el tiempo estipulado.
- Que el 46.1% casi nunca son competentes al afrontar situaciones y problemas infrecuentes.
- Que el 32.9% frecuentemente existe quejas por el trabajo que realizan.
- Que el 43.4% casi nunca logran cumplir las metas y objetivos asignados.
- Que el 42.1% casi nunca aportan ideas y/o acciones que permitan mejorar el desempeño laboral
- Que el 76.6% es evaluado mediante informes que se presentan mensualmente detallando las actividades realizadas en el periodo.

El presente antecedente busca contribuir a la mejora del nivel de desempeño laboral del capital humano , mediante la descripción y análisis de la situación actual , al igual que el antecedente la presente investigación tiene como finalidad elaborar un diagnostico respecto al desempeño de funciones en relación al tipo de contrato con que cuenta cada trabajador , lo cual se lograra mediante una descripción y análisis de la situación actual de los trabajadores en la municipalidad distrital de Santiago - Cusco .

[Escriba aquí]

(Martin Sirin , 2015) Menciona a la estabilidad laboral como derecho de los trabajadores y el desempeño laboral como la forma de comportarse en el trabajo; dicha investigación quiere determinar la influencia de la estabilidad laboral en el desempeño del trabajador de enfermería; cuenta con datos importantes como que existe mayor cantidad de enfermeras que laboran pocos años en la institución, asimismo cuenta con 81% de personal que cuenta con contrato por poco tiempo es decir aquellos que no cuentan con estabilidad laboral, llegando a la conclusión que:

La inestabilidad laboral produce insatisfacción, temor, baja productividad laboral, no tener derecho a conservar el trabajo, bajos ingresos económicos inaccesibilidad a continuar estudios.

El antecedente busca determinar la influencia de la estabilidad laboral en el desempeño del trabajador , llegando a la conclusión que la inestabilidad laboral produce insatisfacción , temor, baja productividad laboral , no tener derecho a conservar el trabajo ,bajos ingresos económicos inaccesibilidad a continuar estudios , la presente investigación busca determinar la relación que tiene el tipo de contrato con el desempeño laboral , por el problema observado donde se muestra un trato diferenciado entre un trabajador permanente y uno de CAS , como los beneficios sociales , hora de ingreso , lo cual no permite un normal desarrollo de actividades en la municipalidad distrital de Santiago – Cusco.

## 1.5. Marco conceptual

- **MUNICIPALIDAD**

Son entidades de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos que gestionan con autonomía los intereses propios de su comunidad; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. (deperu, s.f.)

- **MUNICIPIO**

El municipio es una unidad política dentro del Estado. Su base es una comunidad geográficamente localizada y que reconoce una autoridad propia para la gestión de los intereses puramente locales; en este aspecto, el municipio dispone de una esfera particular de competencia reducida a éstos. Se ha identificado con la "comunidad básica" • por sociólogos y antropólogos que descubren en ella la necesidad y la vocación para resolver los servicios públicos y problemas inmediatos. (DiccionarioJuridico, s.f.)

- **SERVICIO**

Un **Servicio** representa un conjunto de **acciones** las cuales son realizadas para **servir** a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos. La etimología de la palabra nos indica que proviene del latín «**Servitium**» haciendo referencia a la acción ejercida por el verbo «**Servir**». Los servicios prestados es una comunidad cualquiera están determinados en clases, a su vez estas clases están establecidas de acuerdo a la figura, personal o institucional que lo ofrece o imparte. Existen servicios públicos y servicios especializados. (Concepto definicion, s.f.)

[Escriba aquí]

- **SERVICIOS PÚBLICOS**

Los servicios públicos son funciones ejercidas por las instituciones públicas adscritas o conformadas por el gobierno los cuales son realizados con el fin de generar una estabilidad y comodidad en la sociedad. Estos servicios de carácter obligatorio en las ciudades se fundamentan con los propósitos de relaciones públicas y evolución de la raza humana, el hombre, con la capacidad de razonar e idear planes para encontrar comodidad crea sus propios servicios a fin de sentirse a gusto. Los servicios públicos abarcan una cantidad de acciones entre las cuales destacan, hospitales, acueductos y drenajes para que haya agua en las casas, el servicio eléctrico, la recolección de basura, la información se le puede considerar un servicio público ya que llega a cualquier estrato y es solicitada por muchos interesados. Los ciudadanos que reciben estos y muchos más servicios deben cancelar un pequeño impuesto controlado por los gobiernos los cuales sirven para optimizar la calidad del servicio prestado y crear nuevas comodidades. (Concepto de definición, s.f.)

- **FUNCIONARIO PÚBLICO**

El que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas. (SERVIR, s.f.)

- **CONDICIÓN LABORAL**

Las condiciones laborales de un trabajador, son los factores de su entorno intrínseco, que determina la motivación, la satisfacción o insatisfacción laboral. (Repositorio UCV, s.f.)

- **TRABAJADOR**

El término trabajador refiere a toda persona física que presta sus servicios subordinados a otra institución, o persona u empresa, obteniendo una retribución a cambio de su fuerza de trabajo. (Concepto , s.f.)

- **TRABAJADOR MUNICIPAL**

El personal municipal comprende a funcionarios, empleados y obreros municipales. Se rige por las normas aplicables al régimen laboral de la actividad privada, incurriendo en responsabilidad el Alcalde que no cumpla con abonar las remuneraciones correspondientes o los beneficios sociales correspondientes. (Congreso del Peru, s.f.)

- **CONTRATO**

Contrato es un acuerdo voluntario entre dos partes, llamadas deudor y acreedor. Cada parte puede estar constituida por más de una persona, o sea que puede haber más de un deudor y/o más de un acreedor vinculados por el contrato. Pertenecen al género de los actos jurídicos, caracterizándose por ser bilaterales. (DeConceptos, s.f.)

- **CONTRATO ACTUALIZADO O VIGENTE**

Es el contrato original afectado por las variaciones realizadas por los reajustes, prestaciones adicionales, reducción de prestaciones, o por ampliación o reducción del plazo. (Diccionario Municipal Peruano, s.f.)

- **CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS (CAS)**

Es un régimen especial de contratación laboral para el sector público, que vincula a una entidad pública con una persona natural que presta servicios de manera subordinada. Se rige por normas especiales y confiere a las partes. (Diccionario Municipal Peruano, s.f.)

[Escriba aquí]

## **1.6. Marco legal:**

### **1.6.1. Marco normativo.**

El marco legal, está constituido por todos los elementos normativos que sustentan los distintos regímenes laborales por los cuales un trabajador, empleado, funcionario u obrero es contratado en una municipalidad.

Entre los que analizamos está:

#### **a. Ley orgánica de municipalidades**

La principal norma que rige a los gobiernos locales es la denominada LOM (Ley orgánica de Municipalidades)

Para comprender la organización municipal es conveniente recordar algunos artículos de la (Ley organiza de Municipalidades N° 27972 , 2003)

#### **Art. 1 Gobiernos locales:**

“Los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipales provinciales y distritales son los órganos promotores del desarrollo del gobierno local con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines”. (Ley N° 27972)

#### **Art. 4 Finalidad:**

“Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción”.

[Escriba aquí]

En noviembre del 2013, el pleno del Congreso aprobó el Proyecto de Ley N° 1978, por el que se propone modificar el artículo 425° del Código Penal, referido al concepto de funcionario o servidor público, con lo cual se considera a una persona como tal desde el momento de su proclamación o nominación a efectos de ser pasible de sanciones penales. (Ley N° 27972)

**Decreto Legislativo N° 1024 - Decreto Legislativo que crea y regula el cuerpo de gerentes públicos.**

Alcances sobre el contenido básico de la regulación legal del contrato individual de trabajo: La institución jurídica laboral emblemática del derecho laboral individual lo constituye el contrato individual de trabajo, el cual es ampliamente desarrollado en la legislación, la doctrina y la jurisprudencia, sin embargo el presente comentario estriba estrictamente en su regulación normativa o legal, en tal sentido debemos precisar que la base legal que regula la citada figura laboral está constituida por el TUO del Decreto Legislativo N° 728 – Ley de Productividad y Competitividad Laboral – Decreto Supremo N° 003-97-TR y por el Decreto Supremo N° 001-96-TR Reglamento de la Ley de Fomento al Empleo (Hoy denominada Ley de Productividad y Competitividad Laboral). Precisamente de un análisis somero del contenido de la citada normatividad procedemos a esbozar los alcances más importantes sobre la contratación laboral individual tratando de aterrizar en los tópicos básicos de su regulación que nos permitan tener una visión simple y panorámica del escenario legal en que se desenvuelve la institución baluarte de nuestro derecho del trabajo el Contrato Individual de Trabajo. (Boletín, s.f.)

**B. La ley SERVIR**

La (Ley SERVIR, s.f.), está a cargo de su aplicación la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR que es una entidad pública adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros que tiene  
[Escriba aquí]

como finalidad la gestión de las personas al servicio del Estado. Se podría decir que es la gerencia de recursos humanos de la administración pública.

SERVIR nació en junio del 2008 para modernizar la función pública. Busca un servicio civil meritocrático, flexible y con altos niveles de eficiencia que sirva mejor a todos los peruanos. Para ello debe implementar la Reforma del Servicio Civil.

La importancia de esta ley es porque el Estado peruano necesita modernizar sus instituciones públicas (sean del Gobierno Nacional, de los gobiernos regionales o de las municipalidades), profesionalizar la función pública y fortalecer las oficinas de recursos humanos para pasar de una “administración de planilla” a la “gestión de personas”, así como desarrollar una mayor capacidad gerencial.

Las principales funciones de SERVIR son:

- Desarrollar oficinas de recursos humanos, que actúan como socios estratégicos cercanos a la gente.
- Apoyar a la modernización facultativa de los gobiernos regionales y locales.
- Implementar y gestionar el Cuerpo de Gerentes Públicos a ser destacados a entidades de los tres niveles de gobierno.
- Emitir opinión técnica vinculante en las materias de su competencia.
- Establecer los lineamientos para la capacitación y mejora del rendimiento de los servidores públicos y la eficiencia de los servicios que brinda el Estado.
- Desarrollar un sistema de evaluación e información.

[Escriba aquí]

- Desarrollar programas piloto de evaluación, para asegurar los métodos a usar según los distintos tipos de entidades y, sobre todo, los tipos de tareas específicas que desempeña cada servidor.
- Proponer la política remunerativa, que incluye la aplicación de incentivos monetarios y no monetarios vinculados al rendimiento.
- Resolver de forma progresiva conflictos individuales en materias relativas al acceso al servicio civil, pago de retribuciones, evaluación y progresión en la carrera, régimen disciplinario y terminación de la relación laboral, a través del Tribunal del Servicio Civil, que constituye la última instancia de la vía administrativa
- Vea el listado completo de funciones en el Decreto Legislativo 1023.

En ese sentido, los principios de la reforma que lidera SERVIR buscan que el Estado cuente con personas (Servicio Civil) con una clara orientación de servicio al ciudadano, que se rigen por principios de mérito, que su ingreso se da mediante procesos transparentes, que son evaluadas por el logro de objetivos concretos y que reciben incentivos en base al rendimiento.

El rol de SERVIR consiste, entonces, en formular las políticas nacionales, emitir opinión técnica vinculante, dictar normas, supervisar su cumplimiento y resolver conflictos sobre los recursos humanos del Estado. Esta reforma, cuyos resultados están planificados para el mediano y largo plazo, encuentra sus cimientos en las Políticas de Estado suscritas en el Acuerdo Nacional, específicamente las referidas a contar con un Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado.

### **1.6.2. Contratos del trabajador municipal.**

Uno de los mayores problemas en la administración municipal, es la compleja situación laboral de los funcionarios, empleados y obreros que laboran en las municipalidades, lo que se refleja en el desempeño laboral de cada uno de ellos.

Los contratos laborales, cual fuese su tipo, cuenta con derechos básicos del trabajador y que lo tienen todos los regímenes de trabajadores en el Perú en consideración de Javier Mujica Petit, son los siguientes:

- El contrato de trabajo indeterminado y con estabilidad si las labores en la empresa son de carácter permanente y si son ocasionales se justifican los contratos temporales. Este derecho está muy ligado a que los trabajadores cuenten con un contrato y que su despido se realice por una causa comprobada y prevista en la ley.
- La jornada laboral que no puede ser mayor a 8 horas diarias y 48 horas a la semana.
- El descanso remunerado en la semana, así como las vacaciones.
- La seguridad y salud en el trabajo.
- Seguro de trabajo.
- Derecho a la libre asociación y negociación a través de un sindicato.

Para ver qué derechos tiene cada régimen de trabajado en el Perú se debe consultar los D.L. que los regulan. Es importante señalar que en cada régimen los derechos varían (artículo recogido de la red (Destino negocio, s.f.).

La importancia de revisar estos análisis, es que muestra la complejidad de las relaciones laborales en el ámbito municipal, y la necesidad de que se revise y acelere el cumplimiento de la norma laboral para los trabajadores municipales.

*“...En nuestro territorio nacional miles de obreros municipales (incluyendo agentes de serenazgo) vienen siendo contratados bajo régimen SNP primero y bajo régimen CAS después, en lugar de aplicárseles el régimen laboral que la Ley Orgánica de Municipalidades establece: el régimen laboral privado. De esta forma las autoridades edilicias vienen desconociendo los derechos laborales de sus obreros municipales causándoles grave perjuicio económico, situación que ha sido y viene siendo permitida por un conjunto de factores: la deficiencia legislativa de nuestras autoridades congresales, el pragmatismo de las autoridades municipales y la escasa comprensión del problema por parte de nuestras autoridades jurisdiccionales.*

*El problema fue generado en 1984 por el Congreso de la República. En efecto, todos los obreros del Estado pertenecen al régimen laboral privado por mandato de la Ley 9555 del 14 de Enero de 1942. Tanto así que la propia Ley de Bases de la Carrera Administrativa (Decreto Legislativo 276) establece en su Primera Disposición Complementaria que “los obreros del Estado se rigen por las normas pertinentes”, es decir por la Ley 9555 y demás disposiciones laborales privadas.*

*Los obreros municipales no eran ni son la excepción ya que están expresamente incluidos como beneficiarios de la Ley 9555. Sin embargo, en la década de los 80 del siglo pasado el Congreso decidió regular el funcionamiento de las municipalidades del país, por lo cual en 1984 aprobó la Ley 23853 (Ley Orgánica de Municipalidades) y en su Artículo 52º estableció un régimen laboral inaplicable para los obreros municipales: los legisladores de entonces*

[Escriba aquí]

*establecieron que los obreros municipales pertenecían al régimen laboral público (es decir a la carrera administrativa regulada por el Decreto Legislativo 276) pero que tenían derecho a todos los beneficios que les asiste a los demás obreros estatales. En otras palabras, el Artículo 52º de la Ley 23853 establecía que los obreros municipales pertenecían al régimen laboral público pero que los derechos laborales que les correspondían eran los del régimen laboral privado. Este contrasentido tornó inaplicable el mencionado artículo y dejó en el limbo a los miles de obreros municipales.*

*Pero a ello se aunó que en la década de los 90 se inició un proceso de contracción de las planillas oficiales del Estado, por lo cual cada año las normas presupuestales dictadas por el Congresos prohíben los nombramientos en la carrera administrativa. De este modo, al amparo de dicha prohibición los miles de trabajadores municipales pasaron a ser contratados bajo locación de servicios, sin beneficios ni derechos laborales.*

*Significa entonces que el Artículo 52º de la Ley 23853 que establecía el régimen laboral de los obreros municipales fue inaplicable desde su origen por la contradicción que contenía, pero quedó además suspendido en sus efectos a partir de la década de los 90 por la prohibición de nombramiento que hasta la fecha se mantiene.*

*La problemática no pasó inadvertido para el Congreso, que el 01 de Junio del 2001 decidió corregir su error y publicó la Ley 27469 que dispuso modificar a la Ley Orgánica de Municipalidades estableciendo que los obreros municipales pertenecen al régimen laboral privado.*

*Posteriormente en Mayo del 2003 la Ley 23853 fue derogada por la Ley 27972 (nueva Ley Orgánica de Municipalidades) cuyo Artículo 37º reitera que los obreros municipales pertenecen al régimen laboral privado.*

*No cabe duda entonces que los obreros municipales que no se encuentren nombrados en la carrera administrativa pertenecen al régimen laboral privado a partir del 02 de Junio del 2001, pero pese al mandato expreso de la Ley Orgánica de Municipalidades las autoridades edilicias siguieron contratando a sus trabajadores de dicha categoría bajo contratos de locación de servicios o contratos no personales (SNP), inaplicando la ley especial que las regula.*

*El 28 de Junio del 2008 se publicó el Decreto Legislativo 1057 que crea el régimen de contratación administrativa de servicios (CAS) y que tuvo como objetivo dotar de derechos laborales mínimos a los servidores públicos que venían siendo contratados como locadores o como SNP por las restricciones de nombramiento que contienen las leyes anuales presupuestarias.*

*Ello motivó que las municipalidades, en lugar de reconocer a sus obreros los derechos del régimen laboral de la actividad privada que establece el Artículo 37º de la Ley Orgánica de Municipalidades, hayan optado por sustituir los contratos de locación de servicios o de servicios no personales de sus obreros por contratos administrativos de servicios.*

*De este modo, desde el 02 de Junio del 2001 se viene produciendo el desconocimiento de los derechos laborales de los obreros municipales en todo el país.*

*Cierto es que algunos pocos casos han pasado por el tamiz del Tribunal Constitucional que ha ordenado la reposición de obreros municipales contratados bajo locación de servicios y cesados bajo contratos CAS, bajo el entendimiento de que les corresponde el régimen laboral privado en*

[Escriba aquí]

*el cual el despido debe obedecer a una causa justa establecida en la ley. Pero no es menos cierto que la gran mayoría de los obreros municipales desconocen sus derechos o no están en condiciones de hacerlos valer sino hasta que sean despedidos, y que algunos casos que han sido o vienen siendo tramitados ante el Poder Judicial han dado lugar a pronunciamientos disímiles que revelan un desconocimiento de la problemática y falta de uniformidad en las soluciones adoptadas (por ejemplo: la Primera Sala Laboral de Lima ordenó correctamente el reconocimiento de derechos laborales para 15 obreros de la Municipalidad de Lima Metropolitana a partir del 02 de Junio del 2001 con reconocimiento de la remuneración que se aplica a los obreros municipales, dejando sin efecto los contratos SNP y CAS que venían firmando; en otro caso, ordenó ese mismo reconocimiento a un agente de serenazgo pero ordenó equivocadamente que su ingreso a planillas sea con la remuneración que actualmente percibe como CAS, mucho menor a la que perciben los obreros municipales.*

*Estas condiciones la situación que padecen los obreros municipales. En cuanto a los empleados no hay duda que perteneciendo a la carrera administrativa y estando prohibidos los nombramientos en dicho régimen laboral, les es aplicable válidamente la contratación administrativa de servicios. Pero ello no es procedente tratándose de los obreros municipales. A ellos por ley expresa que tiene carácter de ley orgánica les corresponde el régimen laboral privado a partir del 02 de Junio del 2001, y en esa línea las autoridades municipales deberían proceder en este día a reflexionar sobre la ilegalidad del desconocimiento de derechos laborales de sus trabajadores y subsanar las omisiones en el que por desconocimiento o por decisión voluntaria vienen incurriendo. Y los magistrados que tengan a su cargo la solución de controversias sobre esta materia tienen la obligación de efectuar un adecuado análisis del*

[Escriba aquí]

*problema y adoptar la solución correcta*". (Análisis de la problemática laboral de los trabajadores municipales en el Perú, s.f.)

#### **i) CARRERA ADMINISTRATIVA. SERVICIO CIVIL**

La carrera administrativa en el Perú es un conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes de los servidores públicos que, con carácter estable, prestan servicios de naturaleza permanente en la administración pública. Su objetivo es la incorporación de personal idóneo, garantizando su permanencia y desarrollo, sobre la base de méritos y calificaciones en el desempeño de sus funciones y dentro de una estructura uniforme de grupos ocupacionales y de niveles.

**SERVICIO CIVIL DE CARRERA:** Es aplicado a todos los puestos que pueden considerarse eminentemente administrativos y consiste en el establecimiento de un sistema de reclutamiento y ascenso basado en la calificación de méritos del individuo. Su principio fundamental es la idoneidad del candidato a ocupar el puesto, de acuerdo con los requisitos que se trazaron como indispensables para cada unidad de trabajo en particular, el servicio civil tiene tres características competencia, neutralidad e igualdad de oportunidades.

Para (Amaro Guzmán )el servicio civil en su más amplio sentido puede significar:

a) El sector público de naturaleza civil donde se concentran todas las actividades normativas, operativas, asesoras y administrativas del gobierno.

b) El conjunto de leyes, decretos, reglamentos y disposiciones relativos al régimen del trabajo del personal civil estatal, aun cuando no se propicie la carrera de servidor público.

c) administración científica del personal civil de las instituciones públicas donde deben de predominar entre otros elementos el mérito e idoneidad personal y la carrera administrativa.

[Escriba aquí]

En este entender, la carrera administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.

No están comprendidos en la Carrera Administrativa los servidores públicos contratados ni los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza, pero si en las disposiciones de la presente Ley en lo que les sea aplicable. Por otro lado, no están comprendidos en la Carrera Administrativa ni en norma alguna de la presente Ley los miembros de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales, ni los trabajadores de las empresas del Estado o de sociedades de economía mixta, cualquiera sea su forma jurídica.

En la ley de carrera pública, se está fortaleciendo progresivamente que las municipalidades sean cubiertas por los gerentes públicos, que tienen una tratativa distinta.

### **GERENTES PÚBLICOS.**

Regulado por el Decreto Legislativo N° 1024 –esta norma, propone modernizar el Estado, y define su finalidad como: La presente norma crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos, al que se incorporarán profesionales altamente capaces, seleccionados en procesos competitivos y transparentes, para ser destinados a entidades del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales que los requieran.

El Cuerpo de Gerentes Públicos tiene por objetivos:

a) Convocar profesionales capaces para altos puestos de dirección y gerencias de mando medio, a través de procesos transparentes y competitivos.

[Escriba aquí]

b) Desarrollar capacidades de dirección y gerencia en la Administración Pública y asegurar su continuidad.

c) Profesionalizar gradualmente los niveles más altos de la Administración Pública

d) Impulsar la reforma del Servicio Civil.

Según esta norma, los Gerentes Públicos están sujetos al siguiente régimen de beneficios:

a) Remuneración: Percibirán la remuneración que corresponda, de acuerdo al régimen especial establecido para el Cuerpo de Gerentes Públicos, la cual será solventada de manera compartida entre la Entidad solicitante y la Autoridad. La Entidad solicitante pagará la remuneración y todos los conceptos no remunerativos que correspondan a la plaza que ocupe y, de ser necesario, la Autoridad complementará este monto hasta alcanzar la suma que corresponda al Gerente de acuerdo a la escala.

b) Descanso vacacional: Transcurrido un año completo de servicio, se genera el derecho a quince días calendario de descanso remunerado, salvo acumulación convencional. Al menos cinco días de dicho descanso se disfrutarán de forma consecutiva.

c) Jornada de trabajo: Es la que se establece con carácter general para las entidades públicas, adaptándose a cada uno de los cargos. En atención al nivel jerárquico, representación y características del cargo que ocupan, a los Gerentes Públicos no les resulta aplicable la limitación de la jornada máxima ni se generan horas extraordinarias.

d) Seguridad Social en salud y pensiones: Se aplica la legislación sobre la materia.

e) Gastos por traslado: El Gerente Público recibirá un pago por traslado cuando sea necesario un cambio de residencia en el lugar de destino según escala aprobada por la Autoridad, en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas.

[Escriba aquí]

f) **Compensación por tiempo de servicios:** Se aplican las normas pertinentes del régimen laboral de la actividad privada.

**Defensa legal:** Tienen derecho a la contratación de asesoría legal especializada a su elección, con cargo a los recursos de la Autoridad para su defensa en procesos judiciales, administrativos, constitucionales, arbitrales, investigaciones congresales y policiales, ya sea por omisiones, actos o decisiones adoptadas o ejecutadas en el ejercicio regular de sus funciones, inclusive como consecuencia de encargos, aun cuando al momento de iniciarse el proceso hubiese concluido la vinculación. Si al finalizar el proceso, se demostrara responsabilidad o culpabilidad a cargo del Gerente, éste deberá reembolsar el monto abonado por concepto de honorarios profesionales de la asesoría especializada.

**CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS (CAS):** El 29 de junio del 2008 se publicó el Decreto Legislativo N° 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios.

Las disposiciones del Decreto Legislativo N° 1057, reemplazaban a la anterior regulación aplicable a la contratación de servicios no personales y la sometían específicamente al ámbito del Derecho Administrativo.

Con fecha 24 de Noviembre del 2008 se publica el Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, que reglamenta el Régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios.

El Contrato Administrativo de Servicios, en adelante denominado CAS, es un Régimen Especial de Contratación Laboral para el Sector Público que vincula a una Entidad Pública con una persona natural que presta servicios de una manera subordinada. Se rige por normas especiales y confiere a las partes únicamente los beneficios y las obligaciones inherentes a su

[Escriba aquí]

régimen especial. Le son aplicables, en lo que resulte pertinente, la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleado Público; la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública y las demás Normas de carácter general que regulan el Servicio Civil, los topes de ingresos mensuales, la responsabilidad administrativa funcional y/o que establezcan los principios, deberes, obligaciones, incompatibilidades, prohibiciones, infracciones y sanciones aplicables al servicio, función o cargo para el que fue contratado; quedando sujeto a las estipulaciones del contrato y a las normas internas de la entidad empleadora.

Este tipo de contrata se aplica en:

- El CAS se aplica a todas las Entidades de la Administración Pública: Poder Ejecutivo (Ministerios y organismos Públicos), Congreso de la República, Poder Judicial.
- Organismos Constitucionalmente autónomos, Gobiernos Regionales y locales y las universidades Públicas.
- Demás Entidades Públicas cuyas actividades se consideran sujetas a las Normas comunes de Derecho Público.

No se aplica a:

- Las empresas del Estado.
- Contratos financiados directamente por entidades de cooperación internacional con cargo a sus propios recursos.
- Contratos del Fondo de Apoyo Gerencial. Modalidades formativas laborales.
- Locación de servicios, consultoría, asesoría o cualquier otra modalidad contractual de prestación de servicios autónomos que se realizan fuera del local de la entidad contratante.

[Escriba aquí]

**Características del contrato CAS:**

- Es una modalidad especial de contratación sometida al Derecho laboral (D.S. N° 065-2011-PCM).
- Tiene por objeto la contratación laboral para el Sector Público con carácter subordinado, es decir bajo la dirección de la entidad contratante (Empleador).
- No le son aplicables las disposiciones específicas del D. L. N° 276 “Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de remuneraciones del Sector público” ni las del Régimen Laboral de la Actividad Privada u otras normas que regulen Carreras Administrativas especiales.
- Está sometido a un procedimiento de contratación y a la disponibilidad presupuestal.

**Duración del CAS**

- Es un contrato a plazo determinado, cuya duración no podrá exceder al período que corresponde al año fiscal respectivo dentro del cual se efectúa la contratación (art. 5° D.L. N° 1057); no obstante, ello puede ser prorrogado o renovado cuantas veces se considere necesario (Por escrito antes de su vencimiento y sin exceder el año Fiscal).
- En caso el trabajador continúe laborando después del vencimiento del contrato sin que se haya prorrogado o renovado, se entiende automáticamente ampliado por el mismo plazo del que está por vencer, sin perjuicio de la responsabilidad que corresponda a los funcionarios o servidores responsables.
- La no prórroga o no renovación debe ser informada por la Entidad contratante con una anticipación no menor de cinco (05) días hábiles previos al vencimiento del contrato.

[Escriba aquí]

**ii. Los Trabajadores permanentes o nombrados:**

En concordancia con el artículo 40° de la constitución política del Perú del año de 1979, La Ley regula el ingreso a la carrera administrativa, y los derechos, deberes responsabilidades de los servidores públicos. No están comprendidos en dicha carrera los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza. Ningún funcionario o servidor público puede desempeñar más de un empleo o cargo público remunerado, con excepción de uno más por función docente.

No están comprendidos en la función pública los trabajadores de las empresas del Estado o de Sociedades de Economía Mixta.

Es obligatoria la publicación periódica en el diario oficial de los ingresos que, por todo concepto, perciben los altos funcionarios, y otros servidores públicos que señala la ley, en razón de sus cargos.

Bajo esta norma, existen en la municipalidad distrital de Santiago 180 trabajadores empleados, quienes gozan de la estabilidad laboral que les amparaba la constitución del año de 1979. Estos empleados, están sindicalizados y por lo general son trabajadores que ingresaron a la municipalidad a laborar antes de la promulgación de la Constitución Política actual (1993)

Estos trabajadores, son los denominados nombrados, ya que, por el régimen laboral, están protegidos contra despidos arbitrarios o por recorte presupuestal, solo podrían ser cesados por faltas justificadas.

Los trabajadores amparados por esta ley que permanecen desde antes al año de 1993, están incluidos dentro de la carrera pública.

[Escriba aquí]

Posterior a este año (1993) al haberse cancelado lo denominados nombramientos dentro del sector público, las entidades contrataban bajo régimen de contratos temporales y en muchos casos por el régimen de recibos de honorarios, denominados contratos por servicios no personales, sin embargo, este régimen de contrato no era factible para contratar a trabajadores en puestos administrativos, sin embargo, violando la ley, y por el vacío normativo se incurrió en este tipo de contrata.

El año 2008, cuando se reglamenta la ley de carrera pública, se implementa los contratos CAS por tiempo determinado, sin embargo, los trabajadores contratados por servicios personales, demandaron a las instituciones públicas, reclamando que sean repuestos, luego de procesos judiciales, el poder judicial mandó reponer a estos trabajadores bajo el DL 276, sin embargo, si bien están bajo ese decreto ley, no están incluidos dentro de la carrera pública.

Por otro lado, ya con la nueva normatividad de la ley de carrera pública, para acceder a los beneficios de trabajador permanente, se requiere ganar un concurso de plazas; sin embargo, por los niveles de conflictividad dentro del sistema laboral, es un mecanismo poco o nada implantado, y se prefiere los contratos CAS a tiempo determinado.

## **CAPITULO II: El problema, objetivos, hipótesis y variables.**

### **2.1. Planteamiento del problema**

#### **2.1.1. Descripción de la realidad problemática.**

En la actualidad la condición laboral por el tipo de contrato es uno de los factores más relevantes tanto en las instituciones públicas, debido que es determinante el contrato de cada trabajador para establecer sus derechos laborales como salarios, vacaciones, prestaciones sociales, tiempo de permanencia.

A nivel nacional en el Perú, se puede observar desigualdad en los trabajadores según el tipo de contrato de cada trabajador, siendo de forma más notoria en las entidades públicas en cuanto a un trabajador nombrado o contratado por los derechos laborales que posee cada uno, siendo un claro problema al momento de desempeñar sus funciones.

La (Constitución Política del Perú, 2003) en el Artículo 26°.- señala, uno de sus principios es la igualdad de oportunidades sin discriminación. Sin embargo, hasta la fecha, todavía no se logra ordenar el sistema laboral municipal en el Perú.

En el estado peruano la institucionalidad y la estructura de todo órgano burocrático, responde a las funciones que desempeña en relación al territorio, tamaño de la población y el presupuesto; los cargos que se desempeña están enmarcados en el reglamento de organización y funciones (ROF) y el manual de organización y funciones (MOF).

El presente trabajo de investigación tiene como problemática principal la relación de la condición laboral por el tipo de contrato con el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, según lo percibido en la municipalidad de Santiago,

[Escriba aquí]

se muestran el trato diferenciado entre un trabajador permanente y uno de CAS; por ejemplo, el ingreso al centro laboral del trabajador nombrado es a las 7 con 45 minutos de la mañana y la salida a las 2 de la tarde con 45 minutos; mientras el trabajador CAS es a las 8 y 45 de la mañana y su salida a las 4 de la tarde con 30 minutos.

Por otro lado, los trabajadores permanentes, tienen beneficios sociales, como la entrega de uniformes o trajes de trabajo y bonificaciones en fechas como en día del trabajo, día del trabajador municipal, aniversario de la institución , mientras los trabajadores en la modalidad CAS, no. Estas condiciones diferenciadas, genera un clima institucional conflictivo que no permite un normal desarrollo de actividades.

Las condiciones en las que se contrata a unos u otros trabajadores, aun para la misma función, son distintas, desde las remunerativas y los beneficios sociales; esta diferenciación es la que hace que exista una diferencia entre los dos grupos marcados de trabajadores municipales: los nombrados y los contratados.

La Municipalidad de Santiago, desde el 2004, se beneficia por el incremento progresivo de su presupuesto, especialmente del canon gasífero, lo que ocasionó que se contrate personal para desarrollar la inversión pública, por tanto el cuadro de personal de los nombrados y los contratados sufrieron un desbalance, llegando a ser los contratados CAS el mayor números de trabajadores en relación a los trabajadores nombrados, ya que los primero son 180 trabajadores y los segundos 300 trabajadores.

La inestabilidad laboral en el personal CAS, ha generado diversos problemas como la falta de continuidad en la ejecución de actividades y proyectos, la rotación del personal en las oficinas y

[Escriba aquí]

direcciones, lo que se refleja en los indicadores de desarrollo que a pesar de un alto incremento financiero no ha resultado en un mejor servicio al ciudadano.

Al haber estos dos grupos marcados de trabajadores, ambos con distintas condiciones laborales, unos con más derechos que otros, genera un clima donde el desempeño laboral no es parejo.

La estructura presupuestal, variante, hizo que haya una inestabilidad laboral, generándose recortes de personal por tanto muchas iniciativas de ejecución proyectos y actividades de la municipalidad queden relegadas o abandonadas. Esta inestabilidad resultó ser otro factor que hace que el desempeño laboral sea distinto en cada trabajador.

Por otro lado, en la municipalidad, no existe ningún mecanismo para medir el rendimiento laboral, evaluar o monitorear los trabajos.

### **2.1.2. Definición del problema.**

#### **Problema general**

¿Cómo se relaciona la condición laboral por el tipo de contrato con el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco?

#### **Problemas específicos:**

1. ¿Cómo se relaciona la condición laboral por el tipo de contrato CAS con el desempeño de funciones del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco?
2. ¿Cómo se relaciona la condición laboral por el tipo de contrato permanente con el desempeño de funciones del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco?

[Escriba aquí]

## **2.2. Finalidad y objetivos de la investigación**

### **2.2.1. Finalidad.**

Entendiendo que, las municipalidades tienen trabajadores con distintos tipos de contrato, los cuales conllevan a diversas ventajas y desventajas entre trabajadores, hizo que el desempeño de funciones no sea homogéneo, provocando retrasos o incumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Por tanto, la finalidad del estudio fue elaborar un diagnóstico respecto al desempeño de funciones en relación al tipo de contrato con que cuenta cada trabajador municipal de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

### **2.2.2. Objetivo general y específicos.**

#### **Objetivo General**

Determinar la relación de la condición laboral por el tipo de contrato con el desempeño de funciones del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

#### **Objetivos Específicos:**

- i) Determinar la relación de la condición laboral por el tipo de contrato CAS con el desempeño de funciones del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.
- ii) Determinar la relación de la condición laboral por el tipo de contrato permanente con el desempeño de funciones del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

### **2.2.3. Delimitación del estudio.**

- a. **Delimitación temporal:** el estudio se realizó de enero a abril a setiembre del 2018.
- b. **Delimitación espacial:** la investigación se desarrolló en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

[Escriba aquí]

c. **Delimitación social:** la población en estudio estuvo conformada por 480 trabajadores municipales con distintas condiciones laborales en su contrato.

d. **Delimitación conceptual:** los conceptos vertidos en el trabajo de investigación fueron las variables: CONDICIÓN LABORAL A PARTIR DEL CONTRATO, DESEMPEÑO LABORAL.

#### **2.2.4. Justificación e importancia del estudio.**

La presente investigación permitió explorar la relación de la condición laboral del trabajador con el grado de desempeño de sus funciones, para que se diseñen políticas laborales que permitan contar con personal adecuado que respondan a los fines de la Municipalidad.

Por otro lado, durante muchos años, se ha consolidado una mística municipal destinada a brindar un servicio de calidad a la población, sin embargo, en estos últimos años, se está perdido la mística, ya que existe una heterogeneidad en los derechos laborales que se les otorga definidos por el tipo de contrato y que repercuten muchas veces en interferencias en el desempeño.

##### **2.2.4.1. Justificación teórica.**

El presente trabajo de investigación permitirá conocer y enriquecer la concepción teórica de las variables de estudio, al igual que de sus dimensiones e indicadores, como herramienta para tomar medidas correctivas, así mismo servirán como fuente de información y antecedente para la realización de otras investigaciones.

[Escriba aquí]

#### **2.2.4.2. Justificación practica**

El presente trabajo de investigación se aplicará en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco para determinar un diagnostico respecto al desempeño de funciones en relación al tipo de contrato con que cuenta cada trabajador municipal de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

#### **2.2.4.3. Justificación metodológica.**

El presente trabajo de investigación será relevante en lo metodológico, debido a que permitirá construir, validar y aplicar instrumentos para la medición de las variables de estudio, y servirá como referencia para futuras investigaciones.

### **2.3. Hipótesis y variables**

#### **2.3.1. Supuestos teóricos.**

Para (Chiavenato, 1999), el desempeño de la función recibe muchas influencias, y no siempre se desarrolla de acuerdo con las expectativas, pues en este proceso pueden ocurrir cuatro discrepancias.

- i. Discrepancia de la expectativa: diferencia existente entre la expectativa de la función transmitida por el jefe, y la función percibida por el subordinado, de acuerdo con su interpretación.
- ii. Discrepancia con el rol: diferencia entre el rol percibido por el subordinado y el comportamiento del rol que consigue desempeñar.
- iii. Retroalimentación de la discrepancia: es la divergencia entre la manera como el subordinado desempeña el comportamiento del rol y el comportamiento controlado por el jefe.

[Escriba aquí]

iv. Discrepancia en el desempeño: diferencia entre el comportamiento controlado por el jefe y la expectativa del rol que él transmitió al subordinado.

Revisando estas cuatro discrepancias, podemos afirmar que la diferencia de derechos laborales por una misma tarea, por los trabajadores hace que se genere una diferencia en el desempeño de funciones.

Por otro lado, para que un cargo presente retos constantes, Herzberg propone el enriquecimiento del cargo. McGregor había definido ya un concepto ligeramente diferente de ampliación del cargo como medio para llevar significación al trabajo e innovación, para poder animar la aceptación de responsabilidad de los niveles inferiores de la organización, además de ofrecer oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales e individuales.

Una principal oportunidad de satisfacción, son las condiciones laborales con los que gozan los trabajadores, y estas condiciones están marcadas principalmente por el tipo de contrato. Por tanto, el desempeño del cargo y el clima empresarial representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo.

### **2.3.2. Hipótesis principal y específicas.**

Las hipótesis planteadas para esta tesis fueron:

#### **Hipótesis Principal**

La condición laboral determinada por el tipo de contrato de trabajo tiene relación significativa con el desempeño de las funciones del trabajador municipal en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

[Escriba aquí]

### Hipótesis Secundarias:

➤ H1. La condición laboral del trabajador con contrato CAS tiene relación significativa con el desempeño de las funciones del trabajador municipal en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

➤ H2. La condición laboral del trabajador permanente tiene relación significativa con el desempeño de las funciones del trabajador municipal en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

### 2.3.3. Variables e indicadores.

Tabla 1 Variables e Indicadores

Variables	Indicadores
<b>CONDICIÓN LABORAL</b>	<b>Tipo de contrato permanente.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto Legislativo N° 728</li> <li>• Decreto Legislativo N° 276</li> </ul>
	<b>Tipo de contrato CAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto Legislativo N° 1057</li> </ul>

<b>DESEMPEÑO DE FUNCIONES.</b>	<b>Forma de Comunicación</b>
	<b>Trabajo en equipo</b>
	<b>Habilidad para resolución de problemas</b>
	<b>Mejora continua laboral</b>
	<b>Organización y administración del tiempo</b>
	<b>Enfoque en las necesidades del cliente</b>
	<b>Pensamiento estratégico</b>
<b>Enfoque a resultados sostenibles</b>	

Fuente: Elaboración Propia

### **CAPITULO III: Método, técnica e instrumentos**

#### **3.1. Población y muestra**

##### **I. Población:**

La población se define como el total de las unidades de estudio, que contiene las características requeridas. Estas unidades pueden ser personas , objetos , conglomerados, hechos o fenómenos , que presentan las características requeridas para la investigación.

(Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006)

La población fueron los trabajadores y funcionarios de la municipalidad Distrital de Santiago Cusco, que son **480** trabajadores empleados; distribuidos por tipo de contrato en:

<b>TOTAL NOMBRADOS</b>	<b>: 180 Trabajadores nombrados -régimen laboral ley 728 y 276</b>
<b>TOTAL TRABAJADORES CAS</b>	<b>: 300 Trabajadores (distribuidos en)</b>
▪ Repuestos judiciales CAS	: 100 trabajadores.

[Escriba aquí]

- Contratados CAS a tiempo determinado: 200 trabajadores.

**Metodo Descriptivo:** M1 muestra de estudio ,Ox - Oy información relevante de interés

recogida de M1

## II. Muestra:

La muestra es una porción de la población que por lo tanto tienen características necesarias para la investigación, es suficientemente clara para que no haya confusión alguna. (Ñaupas, pág. 334)

La fórmula para calcular el tamaño de muestra, teniendo en cuenta que la población es de 480, fue la siguiente: En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión.

Ecuación 1: Muestra

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Ilustración 1: Calculo de Muestra

### Cálculo de Muestras para Poblaciones Finitas

#### INGRESO DE PARAMETROS

Tamaño de la Población (N)	480
Error Muestral (E)	0.05
Proporción de Éxito (P)	0.5
Proporción de Fracaso (Q)	0.5
Valor para Confianza (Z) (1)	1.96

	Tamaño de Muestra
Fórmula	213
Muestra Optima	148

### ELECCIÓN PROPORCIONAL AL TAMAÑO DE LA MUESTRA

[Escriba aquí]

Ecuación 2: Elección Proporcional al tamaño de la Muestra

$$n_i = n \cdot \frac{N_i}{N}$$

Donde:

N= El número de elementos de la población

n= el número de elementos de la muestra

Ni = EL número de elementos del estrato i

Tabla 2: Tamaño de Muestra

<b>ESTRATO</b>	<b>TRABAJADORES</b>	<b>%</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>1</b>	180	37.5%	56
<b>2</b>	300	62.5%	92
<b>Tamaño de la muestra total</b>			<b>148</b>

Fuente: Elaboración Propia

Por ser un estudio descriptivo la muestra en total 148 encuestados distribuidos en las gerencias y oficinas municipales.

**56 trabajadores nombrados.**

**92 trabajadores CAS.**

Nuestro muestreo fue PROBABILÍSTICO, ya que se concentra en analizar y estudiar grupos específicos de la población, utilizando la selección aleatoria.

[Escriba aquí]

- Específicamente el muestreo utilizado fue Muestreo Probabilístico Estratificado, por qué se dividió a la población en estratos o grupos que comparten las mismas características, luego de forma al azar se eligió a los trabajadores que conformaran nuestra muestra.

La población se conformó por el total de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco , por lo tanto se dividió en los siguientes estratos o grupos :

- **trabajadores nombrados.**
- **trabajadores CAS.**

### 3.2. Diseños utilizados en el estudio

**Tipo de Investigación:** DESCRIPTIVO

**Nivel:** APLICADO porque se utilizaron encuestas, instrumentos para recoger datos o información para la comprobación de hipótesis entre variables

### 3.3. Técnica (s) e instrumento (s) de recolección de datos

Tabla 3: Tecnicas e Instrumentos de Recolección

Técnicas	Instrumentos y/o herramientas
Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4. Procesamiento de datos.

Una vez que el instrumento fue validado se procedió a aplicar en la muestra y recoger información de cada sujeto en estudio. Luego se creó una base de datos mediante el SPSS VERSION 23 para obtener tablas y gráficos con frecuencias y porcentajes presentando así la estadística descriptiva.

Finalmente, se analizaron en relación a las hipótesis mediante el uso de pruebas paramétricas y no paramétricas es decir a través de la estadística inferencial.

[Escriba aquí]

## **CAPITULO IV: Presentación y análisis de los resultados:**

La investigación, se desarrolló para determinar cómo se relaciona la condición laboral por el tipo de contrato con el desempeño de funciones del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

En ese sentido se hizo una encuesta teniendo el siguiente resultado:

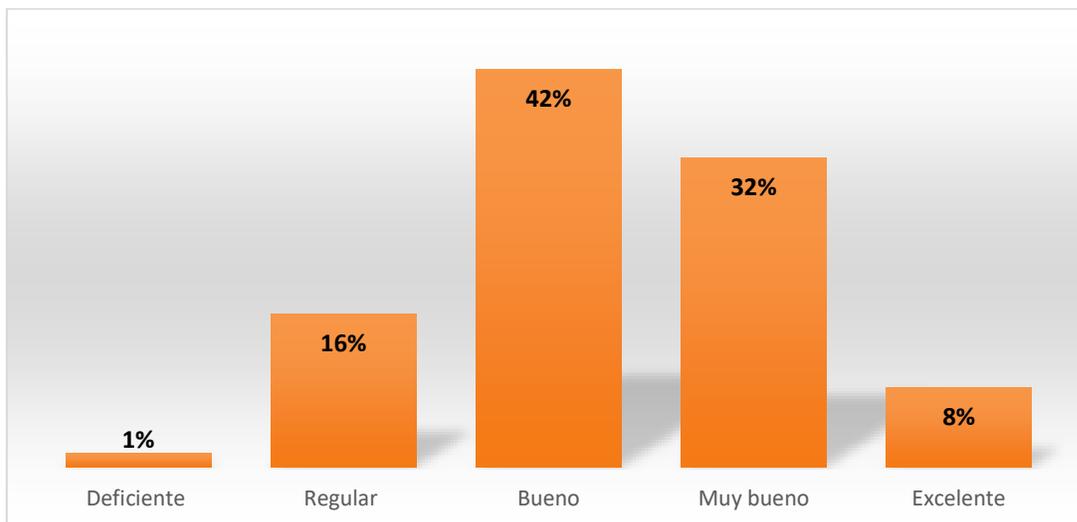
### **4.1. Presentación de resultados**

Los resultados presentados responden a la sistematización de las encuestas realizadas, como también de las entrevistas sistematizadas para evaluar las competencias propuestas en el estudio.

#### **4.1.1. Competencia: Forma de comunicacion**

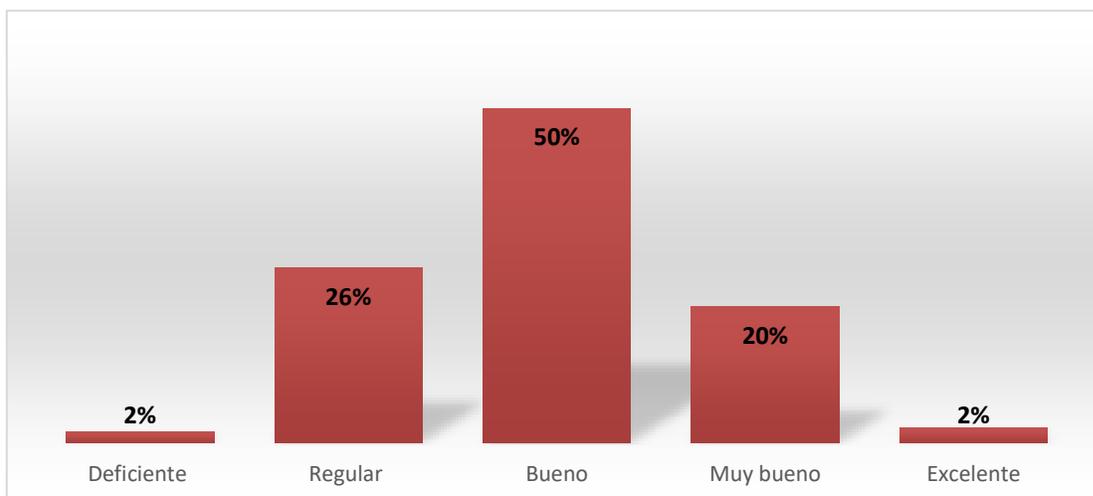
En esta competencia se mide la capacidad comunicativa de los trabajadores, en seis ítems; consideramos que la forma de cómo nos comunicamos, define en gran parte el clima institucional; podemos definir nuestras relaciones de la forma como nos comunicamos, agresivos, pasivos, impulsivos, desganados, animosos, afectivo, entre otras formas.

Ilustración 2: Comunicación de Trabajadores Nombrados



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 3: Comunicación de Trabajadores CAS



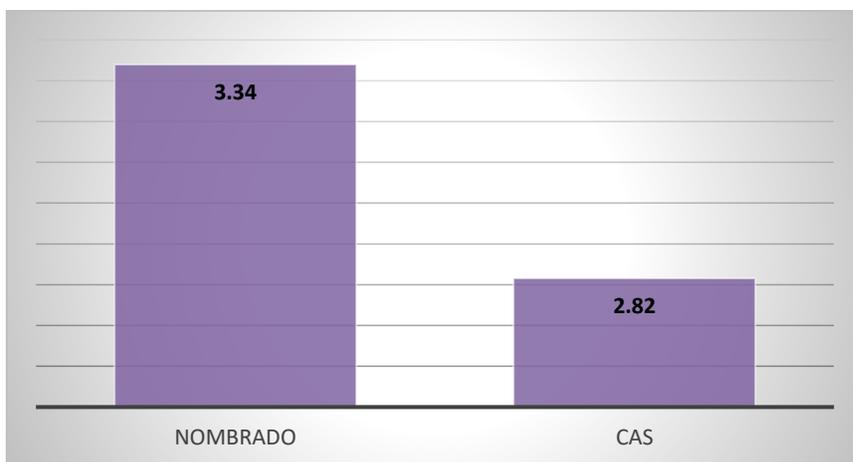
Fuente: Elaboración Propia

### 1.- Comparte información de manera efectiva y asertiva.

[Escriba aquí]

En este ítem, como resultado se observa que el trabajador nombrado alcanza un promedio de 3.34 mientras que el trabajador CAS 2.82 de promedio.

Ilustración 4: Comparte Información de manera efectiva y asertiva



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Comparte Información de manera efectiva y asertiva

	<b>NOMBRADO</b>	<b>CAS</b>
<b>Deficiente</b>	1	3
<b>Regular</b>	7	29
<b>Bueno</b>	24	43
<b>Muy bueno</b>	20	16
<b>Excelente</b>	4	1
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>92</b>

Fuente: Elaboración Propia

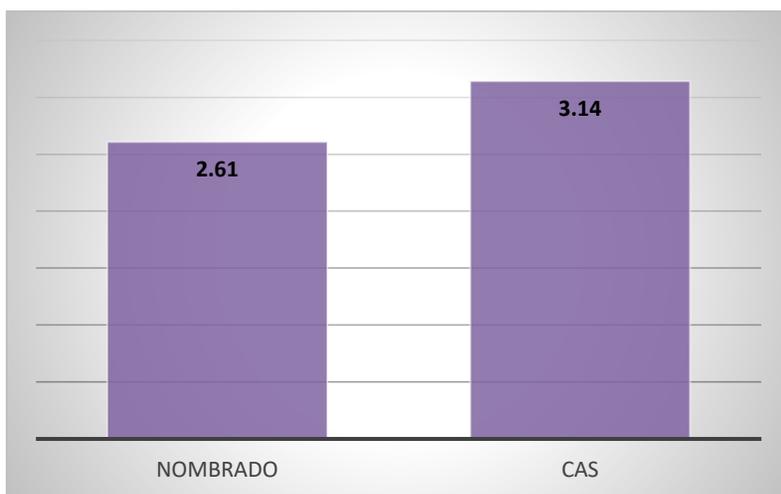
[Escriba aquí]

Observando los resultados, el trabajador nombrado se siente más dispuesto a compartir la información, sin embargo, la diferencia no es tan marcada frente a los de CAS; los trabajadores nombrados tienen estabilidad laboral, no tienen de que preocuparse, ellos sienten la seguridad de su experiencia y pueden compartir esa información, sin embargo, también se dan casos donde existe el celo sobre el compartir la información.

## **2.- Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.**

En los resultados observamos que el trabajador nombrado tiene un promedio de 2.61 y el trabajador CAS 3.14. Si comparamos con el anterior ítem, si el nombrado es más comunicativo, el CAS es más receptivo, el ser nuevo en el trabajo, hace que esté más atento a conocer sobre su entorno.

*Ilustración 5: Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás*



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás

[Escriba aquí]

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	3	2
<b>Regular</b>	22	14
<b>Bueno</b>	26	51
<b>Muy bueno</b>	4	19
<b>Excelente</b>	1	6
<b>TOTAL</b>	56	92

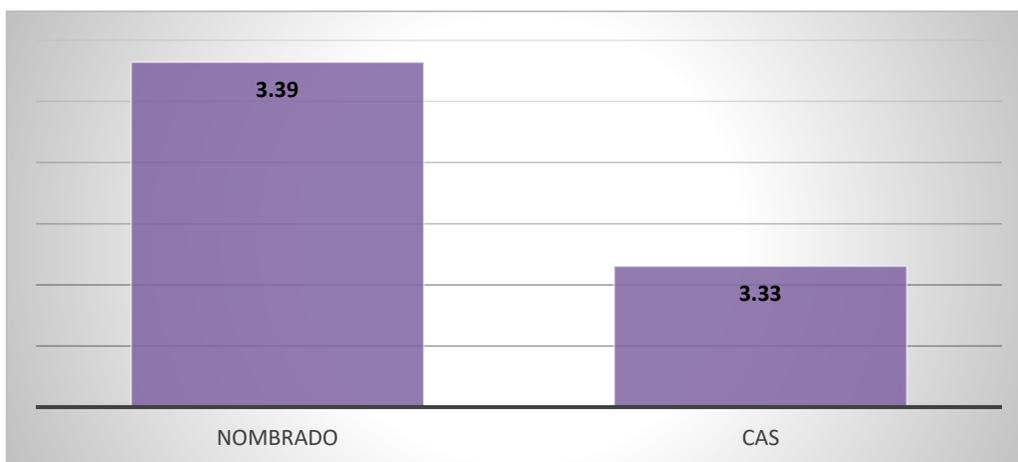
Fuente: Elaboración Propia

El CAS escucha activamente, y es receptivo a las opiniones, mientras el nombrado bajo la seguridad de lo que sabe o cree saber es reacio a implementar nuevas ideas.

### 3.- Presta atención en las conversaciones.

En este ítem, el trabajador nombrado tiene 3.39 de promedio, mientras que el trabajador CAS 3.33 de promedio.

Ilustración 6: Presta atención en las conversaciones



Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

Tabla 6: Presta atención en las conversaciones

	<b>NOMBRADO</b>	<b>CAS</b>
<b>Deficiente</b>	1	1
<b>Regular</b>	8	7
<b>Bueno</b>	21	46
<b>Muy bueno</b>	20	37
<b>Excelente</b>	6	1
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

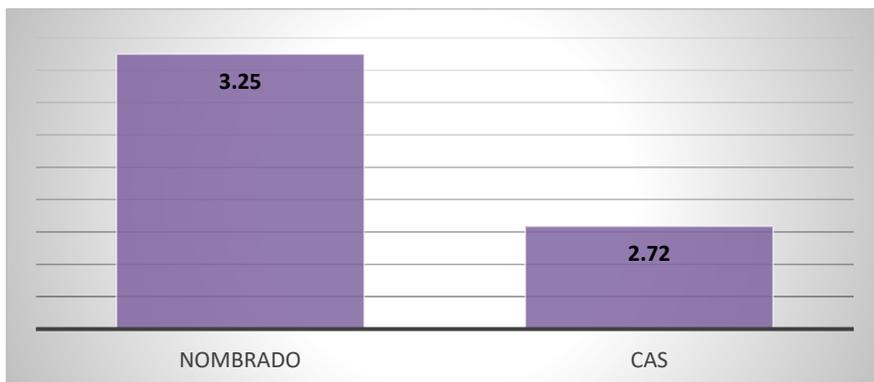
Al comparar con el resultado de la anterior pregunta, pareciera que existe una contradicción, sin embargo, el prestar atención se puede confundir con no ser participativo frente a nuevas ideas, por tanto, normalmente el trabajador contratado está más callado; pero la diferencia con los CAS no es significativa.

#### **4.- Se comunica de manera escrita con claridad.**

La comunicación escrita, requiere de confianza, seguridad, y experiencia; por tanto, la diferencia expresada en este ítem, señala que el trabajador nombrado, muestra mayor seguridad al comunicarse de forma escrita. En este ítem, los trabajadores nombrados tienen un promedio de 3.25, mientras los CAS 2.72.

[Escriba aquí]

Ilustración 7: Se comunica de manera escrita con claridad



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Se comunica de manera escrita con claridad

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	0	3
<b>Regular</b>	11	32
<b>Bueno</b>	26	47
<b>Muy bueno</b>	13	8
<b>Excelente</b>	6	2
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

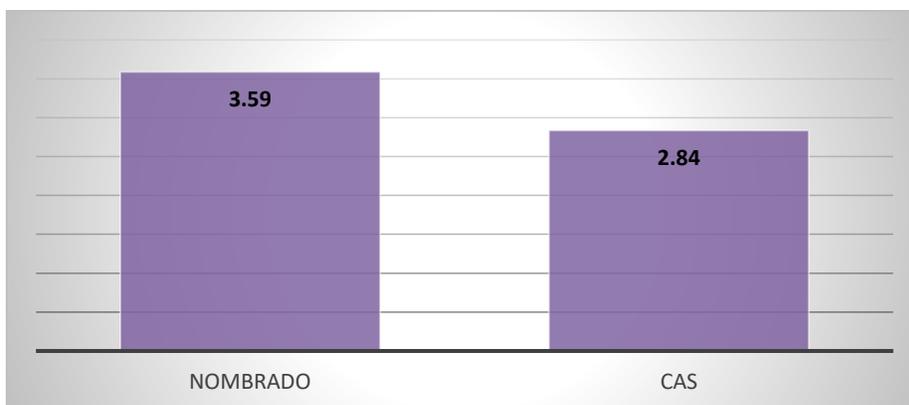
Mientras el trabajador CAS, no necesariamente por una escasa cultura para escribir, sino por la inseguridad del cómo se debe de hacer un determinado documento, muestra esa inseguridad al redactar documentos. Gran parte de la elaboración de documentos se basa en la experticia y experiencia de los procesos administrativos documentarios.

#### 5.- Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.

[Escriba aquí]

El ítem que mide el nivel de expresar sus ideas con claridad, muestra que los trabajadores nombrados alcanzan a 3.59 de promedio, mientras que los trabajadores CAS a 2.84 de promedio.

Ilustración 8: Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8: Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>Regular</b>	3	33
<b>Bueno</b>	23	43
<b>Muy bueno</b>	24	14
<b>Excelente</b>	6	2
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

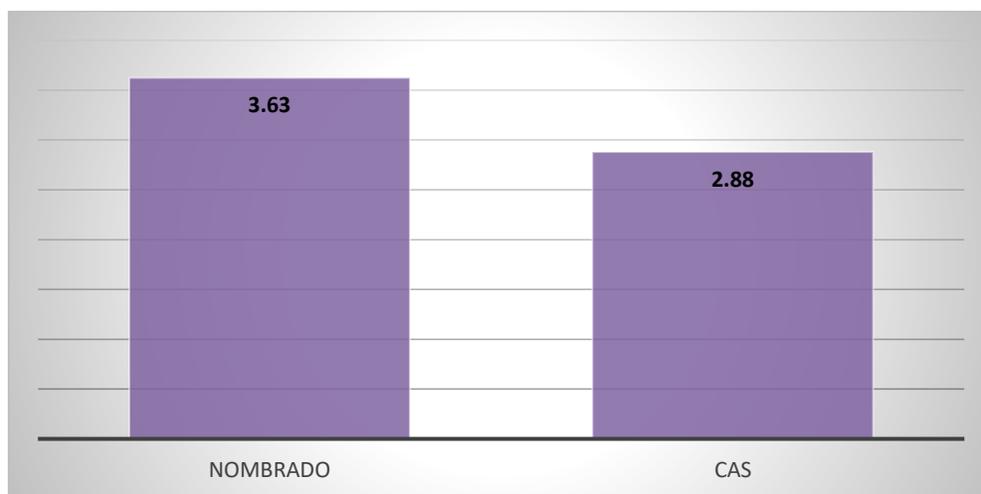
[Escriba aquí]

Nuevamente, es este ítem, pesa la experiencia y la estabilidad laboral; mientras; el personal nombrado, se siente cómodo y seguro al expresar sus ideas o posición, el trabajador CAS cuida que decir y como decir.

### 6.- Fomenta el diálogo de manera abierta y directa

Fomentar el diálogo, parece ser una fortaleza más en los nombrados, ya que el promedio es de 3.63 frente al 2.88 de promedio de los trabajadores CAS.

Ilustración 9: Fomenta el diálogo de manera abierta y directa



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9: Fomenta el diálogo de manera abierta y directa

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>Regular</b>	3	29

[Escriba aquí]

<b>Bueno</b>	20	45
<b>Muy bueno</b>	28	18
<b>Excelente</b>	5	0
<b>TOTAL</b>	56	92

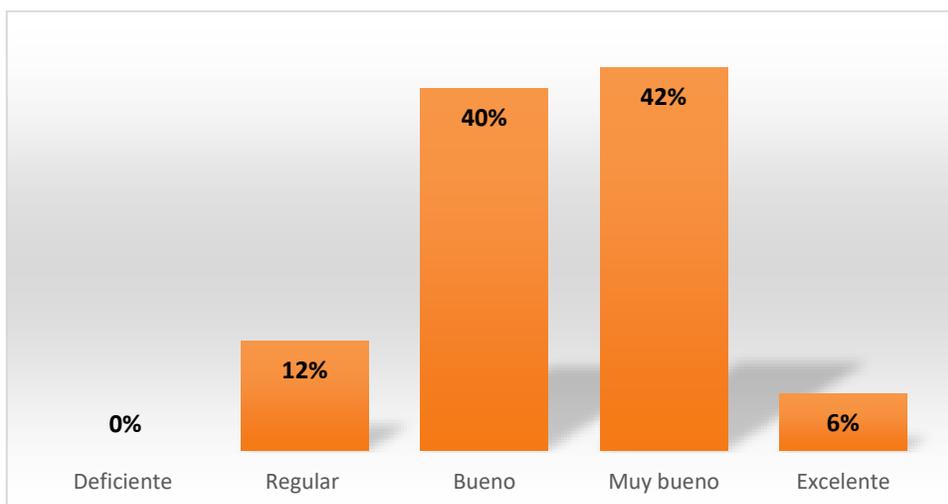
Fuente: Elaboración Propia

Esa seguridad del Trabajador nombrado, en muchas ocasiones lo hace directo y confrontacional, y este tipo de actitud, no solo es con sus pares, sino, también con las autoridades ediles.

#### 4.1.2. Competencia: Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es clave para una gestión exitosa y fructífera, que cada trabajador cumpliendo su parte, se podrá lograr un objetivo común.

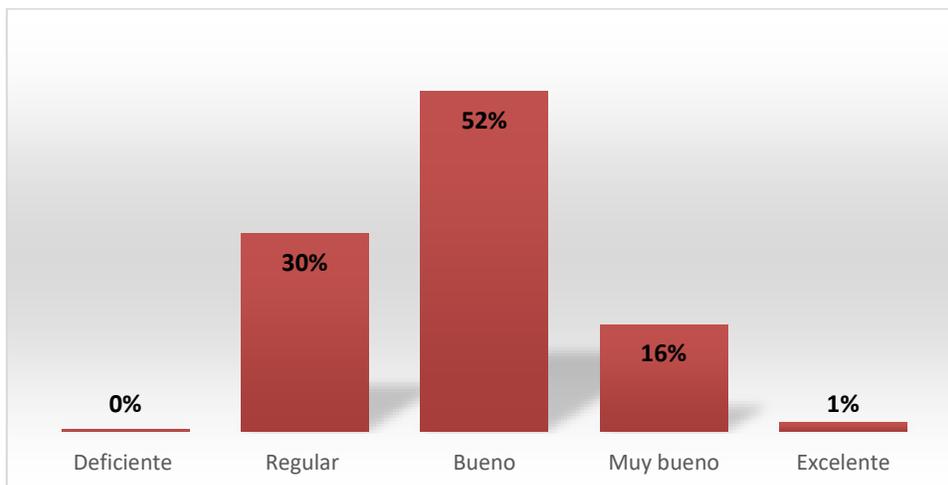
Ilustración 10: Trabajo en Equipo Trabajadores Nombrados



Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

Ilustración 11: Trabajo en Equipo Trabajadores CAS

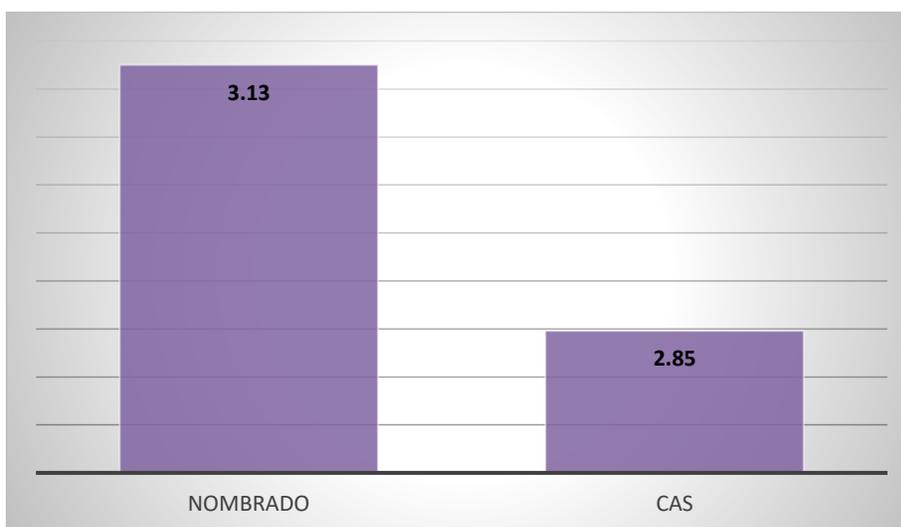


Fuente: Elaboración Propia

### 7.- Se desempeña como un miembro activo del equipo.

En la pregunta señalada, el trabajador nombrado alcanza un promedio de 3.13 frente al promedio de 2.85 del trabajador CAS.

Ilustración 12: Se desempeña como un miembro activo del equipo



Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

Tabla 10: Se desempeña como un miembro activo del equipo

	<b>NOMBRADO</b>	<b>CAS</b>
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>Regular</b>	14	31
<b>Bueno</b>	25	47
<b>Muy bueno</b>	13	11
<b>Excelente</b>	4	3
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

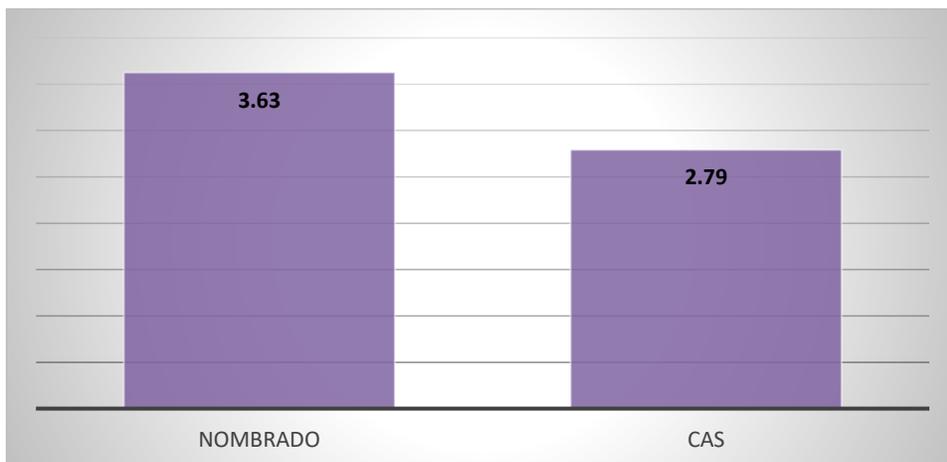
El sentido de pertenencia e identificación con la institución, hace que el trabajador permanente sienta esa integridad entre sus compañeros, pero a la vez, existe una diferenciación frente a los trabajadores CAS; este trabajador está más comprometido en cumplir su tarea, mostrando escasa integración.

#### **8.- Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.**

El logro de la meta, está en relación de la tarea desempeñada; el trabajador nombrado, alcanza un promedio de 3.63 que significa casi el calificativo de “muy bueno” frente al 2.79 que se acerca a ser “bueno” por parte del trabajador CAS.

[Escriba aquí]

Ilustración 13: Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11: Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>Regular</b>	1	33
<b>Bueno</b>	22	46
<b>Muy bueno</b>	30	12
<b>Excelente</b>	3	1
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

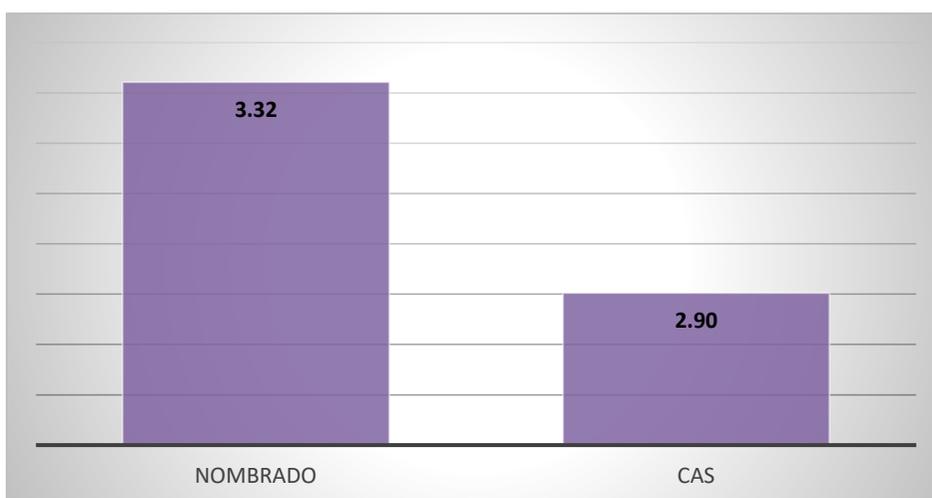
El ser motivador e inspirador, está en su experiencia y la identificación con su institución, le gusta que su municipio, para el trabajador nombrado sea el mejor.

[Escriba aquí]

### 9.- Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.

El trabajador permanente, tiene una actitud menos celosa de los conocimientos adquiridos, su promedio alcanzado es de 3.32 frente al promedio del trabajador CAS que alcanza al 2.90.

Ilustración 14: Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12: Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	0	1
<b>Regular</b>	8	25
<b>Bueno</b>	25	49
<b>Muy bueno</b>	20	16
<b>Excelente</b>	3	1
<b>TOTAL</b>	56	92

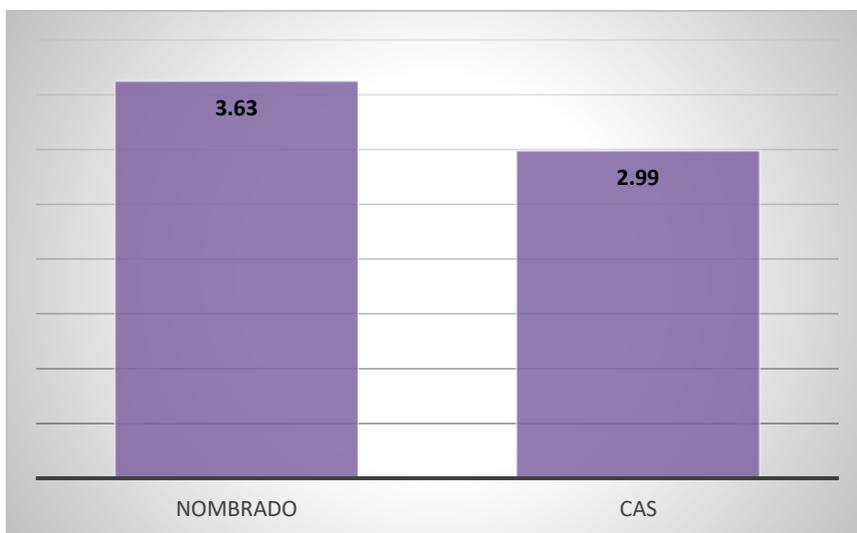
Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

### 10.- Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.

El sentido de pertenencia institucional, hace que la identidad del trabajador nombrado, sea más inclusivo cuando existe un logro.

Ilustración 15: Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13: Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>Regular</b>	4	22
<b>Bueno</b>	17	49
<b>Muy bueno</b>	31	21
<b>Excelente</b>	4	0
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

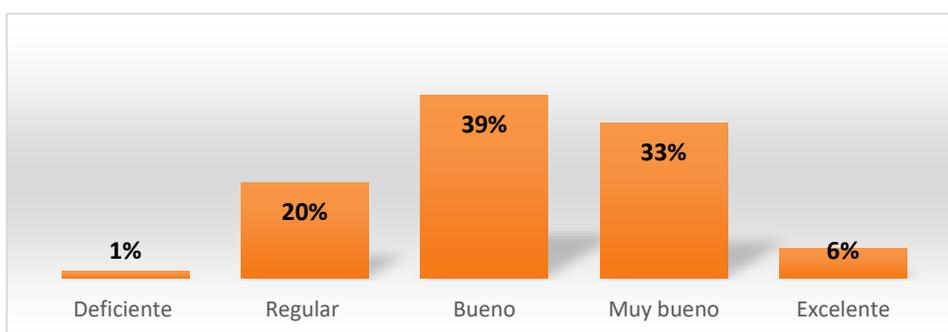
[Escriba aquí]

Viendo el grafico superior, el promedio de calificación del trabajador nombrado alcanza a 3.63 que casi es el calificativo de “muy bueno”; mientras el calificativo del trabajador CAS es de 2.99, que sería “bueno”

#### 4.1.3. Competencia: Habilidad para resolución de problemas

La habilidad para resolver problemas, es una competencia exigida en los nuevos profesionales de hoy en día. Más que la tarea repetitiva de hacer una actividad, el valor del trabajo está en la capacidad resolutoria del trabajador.

Ilustración 16: Resolución de Problemas Trabajadores Nombrados



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 17: Resolución de Problemas Trabajadores CAS



Fuente: Elaboración Propia

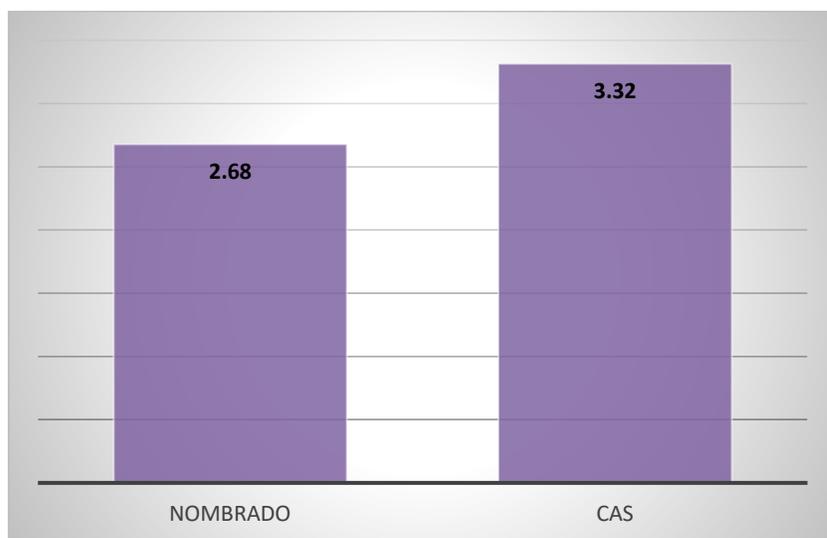
[Escriba aquí]

Analizando el cuadro, se puede observar, que la diferencia no es significativa, ambos alcanzan un porcentaje bueno, con una leve diferencia mayor de los trabajadores nombrados con un 78% frente a los trabajadores CAS con un 75 % entre las categorías bueno , muy bueno y excelente .

#### 11.- Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.

Para una toma de decisión adecuada, se requiere que los trabajadores sean investigadores, y que busquen diferentes fuentes para una decisión acertada.

Ilustración 18: Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión



Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

Tabla 14: Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	0	1
<b>Regular</b>	21	11
<b>Bueno</b>	32	38
<b>Muy bueno</b>	3	42
<b>Excelente</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

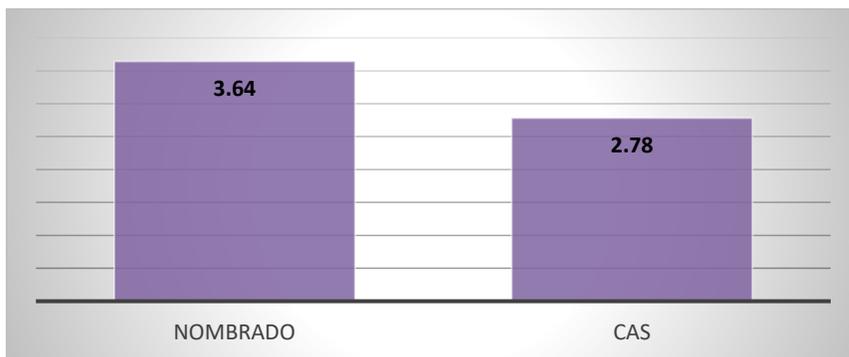
Si analizamos el cuadro superior, vemos que los trabajadores CAS son más acuciosos para buscar información, alcanzando un promedio de 3.32 que se acerca al calificativo de “muy bueno”; mientras el trabajador nombrado tiene un promedio de 2.68, se puede analizar que mientras el trabajador CAS tiene un perfil académico, el nombrado su fortaleza está en su experiencia; por tanto el trabajador CAS está a la vanguardia de nuevos conocimientos y más atento a las capacitaciones para ganar currículo y mantener una competitividad para nuevos trabajos.

#### **12.- Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.**

Enfocarse para resolver problemas, tiene un componente base que es la experiencia. Si vemos el gráfico inferior, el trabajador nombrado tiene un promedio de 3.64 mientras que el trabajador CAS un promedio de 2.78

[Escriba aquí]

Ilustración 19: Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15: Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>Regular</b>	1	31
<b>Bueno</b>	20	51
<b>Muy bueno</b>	33	9
<b>Excelente</b>	2	1
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

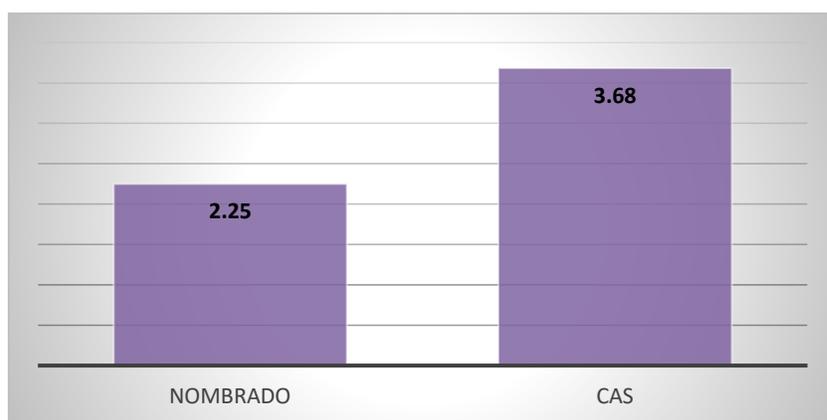
Este resultado, muestra que la experiencia del trabajador nombrado no se experimental como es el caso del trabajador CAS, que está buscando innovar; en este caso, el trabajador permanente tiene mayo éxito enfocando para hacer lo necesario y cumplir su meta.

### 13.- Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.

[Escriba aquí]

Este ítem, muestra claramente las diferencia de actitud de los trabajadores municipales. La flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones lo tiene el trabajador CAS con un promedio de 3.68 que viene a ser un calificativo de casi “muy bueno”, frente al 2.25 del trabajador nombrado.

Ilustración 20: Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16: Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	4	0
<b>Regular</b>	34	3
<b>Bueno</b>	18	31
<b>Muy bueno</b>	0	50
<b>Excelente</b>	0	8
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

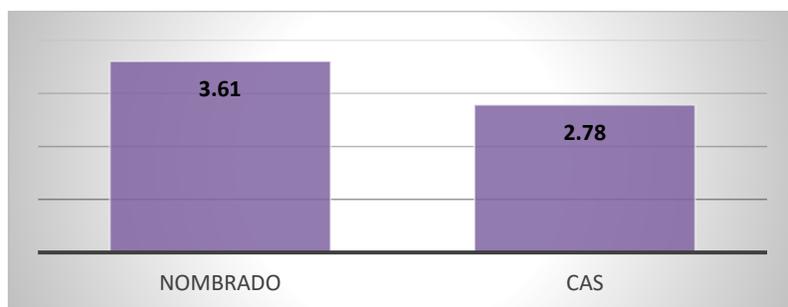
[Escriba aquí]

Esto se explica, que la seguridad laboral del nombrado hace que se sienta en su área de confort, y no sienta la necesidad de cambiar procedimientos o flexibilidad ante situaciones difíciles.

#### 14.- Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.

Correr riesgo o buscar la seguridad, es un dilema ante la toma de una decisión. El ítem mide esa actitud de los trabajadores, donde muestra que el trabajador nombrado es el que mide más los riesgos siendo su promedio de 3.61, mientras la actitud más impulsiva lo tiene el trabajador CAS con un promedio de 2.78.

Ilustración 21: Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17: Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción

	NOMBRAO	CAS
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>Regular</b>	1	33
<b>Bueno</b>	26	46
<b>Muy bueno</b>	23	13
<b>Excelente</b>	6	0
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

La actitud reservada y prudente al medir riesgos del trabajador nombrado es porque siente la seguridad de no “meterse en problemas” mientras el trabajador CAS intenta ser más innovador y arriesgado.

### 15.- Conserva la calma en situaciones complicadas.

La paciencia, también es producto de la experticia; si hay una situación complicada, será la experiencia la que nos diga si es un problema grave o es recurrente y no conlleva a mayor riesgo. En este ítem, los trabajadores nombrados tienen un calificativo de “muy bueno” con un promedio de 3.95, mientras los trabajadores CAS un promedio de 2.63.

Ilustración 22: Conserva la calma en situaciones complicadas



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18: Conserva la calma en situaciones complicadas

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	0	3
<b>Regular</b>	0	34
<b>Bueno</b>	13	50
<b>Muy bueno</b>	33	4
<b>Excelente</b>	10	1
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

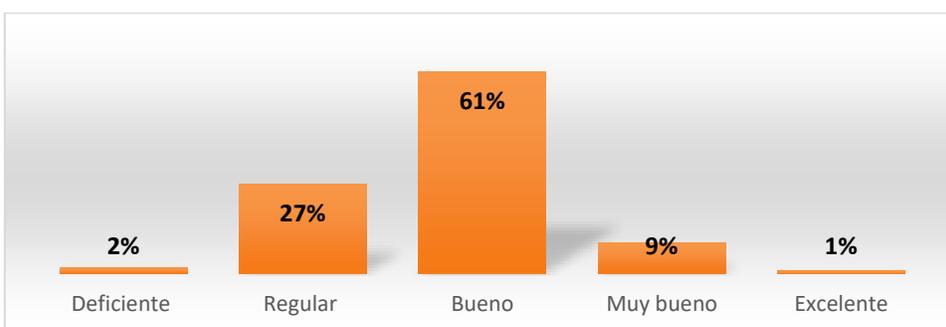
[Escriba aquí]

El trabajador nombrado tiende a conservar la calma, porque probablemente ya haya pasado por situaciones semejantes, mientras los trabajadores CAS pueden tener una actitud que genere ansiedad ante el problema.

#### 4.1.4. Competencia: Mejora continua laboral

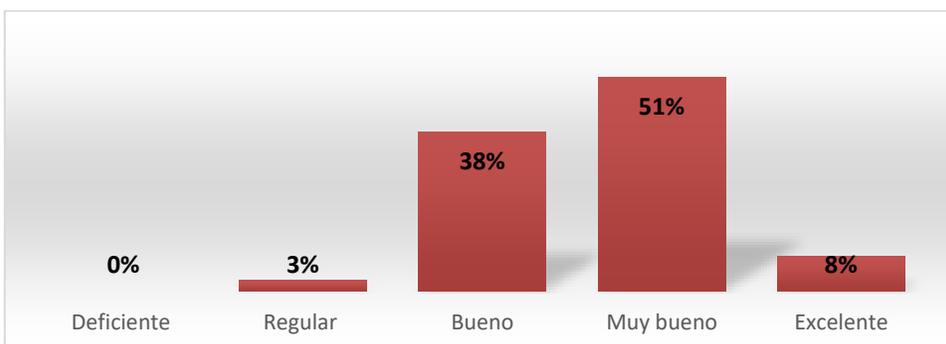
La idea de estar en constante capacitación y actualización, va en relación a lo competitivo que puede significar conseguir un trabajo en el Perú.

Ilustración 23: Mejora Continua Trabajadores Nombrados



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 24: Mejora Continua Trabajadores CAS



Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

Esta actitud de los trabajadores CAS, es porque al ser un trabajo que en algún momento pude darse por concluido sienten la necesidad de tener un mejor currículum y estar mejor capacitados para incrementar su nivel competitivo frente a otros trabajadores. Mientras el trabajador nombrado, al sentirse seguro asume no necesitar mayor capacitación o mejora en sus saberes.

### 16.- Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.

La capacidad de adaptación a nuevos procesos y tareas proviene de los niveles de conocimiento de dichas acciones. Respecto a este ítem, los trabajadores CAS tienen un promedio de 3,49 frente a 2.63 de promedio de los trabajadores nombrados.

Ilustración 25: Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19: Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	3	0
<b>Regular</b>	19	6
<b>Bueno</b>	31	43
<b>Muy bueno</b>	2	35
<b>Excelente</b>	1	8
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

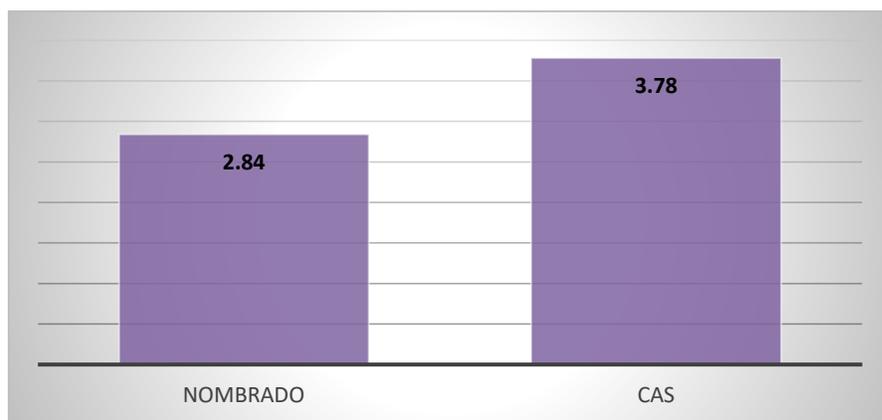
La mayor adaptabilidad de los trabajadores CAS proviene de la necesidad laboral, ellos requieren trabajar para obtener sus ingresos económicos, por tanto se adaptan al trabajo ofrecido. Mientras que el trabajador permanente, es más reacio a nuevos trabajos, el prefiere hacer los mismo, porque ya sabe cómo se hace.

#### **17.- No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.**

La estabilidad laboral, crea una percepción de ya saber todo lo necesario, por tanto se muestra una actitud de resistencia frente a otras ideas.

El promedio alcanzando en este ítem por parte del trabajador CAS es de 3.78 lo que significa que es más abierto a nuevas ideas. Mientras que el trabajador nombrado alcanza un promedio de 2.84 lo que significa que tiene una mayor resistencia frente a ideas nuevas comparando con los trabajadores CAS.

Ilustración 26: No muestra resistencia a las ideas de las demás personas



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20: No muestra resistencia a las ideas de las demás personas

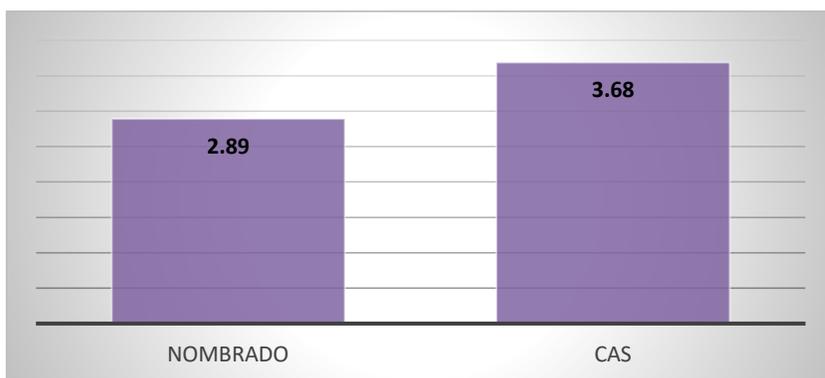
	NOMBRADO	CAS
Deficiente	0	0
Regular	14	0
Bueno	37	28
Muy bueno	5	56
Excelente	0	8
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>92</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 18.- Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.

El buscar maneras innovadoras de hacer las cosas, es una característica del trabajador emprendedor; y es esta característica la que hallamos en el trabajador CAS que alcanza un promedio de 3.68 frente al 2.89 de promedio que tiene el trabajador nombrado.

Ilustración 27: Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades



Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

Tabla 21: Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades

	<b>NOMBRADO</b>	<b>CAS</b>
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>Regular</b>	13	2
<b>Bueno</b>	36	33
<b>Muy bueno</b>	7	49
<b>Excelente</b>	0	8
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

El ser emprendedor viene de esa actitud de estar teóricamente mejor preparado, por parte del trabajador CAS, y eso le motiva a hacer de distinta maneras las cosas.

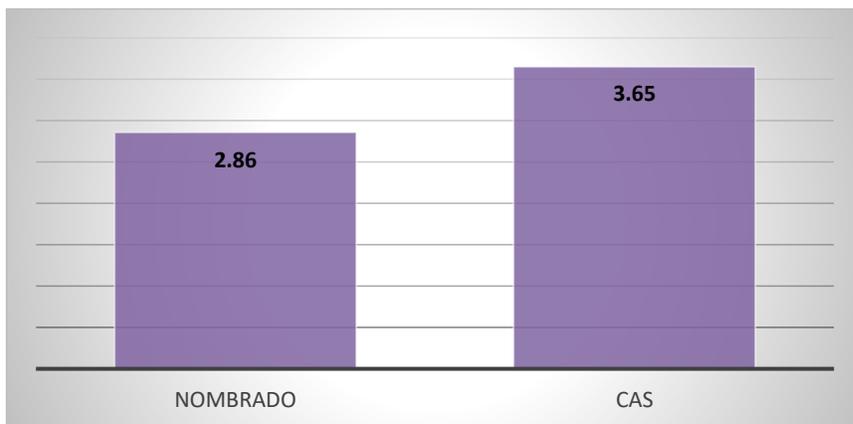
Mientras el trabajador nombrado, por su idea de estabilidad, hace de la misma manera que ha aprendido sus actividades.

#### **19.- Se esfuerza por innovar y aportar ideas.**

El ítem anterior, tiene relación directa con la pregunta presente, ya que el espíritu innovador aporta ideas frescas para resolver un problema o para hacer de forma eficiente una actividad.

[Escriba aquí]

Ilustración 28: Se esfuerza por innovar y aportar ideas



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Se esfuerza por innovar y aportar ideas

	<b>NOMBRADO</b>	<b>CAS</b>
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>Regular</b>	16	4
<b>Bueno</b>	32	30
<b>Muy bueno</b>	8	52
<b>Excelente</b>	0	6
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

En este caso, el promedio alcanzado por los trabajadores CAS es de 3.65 frente al 2.86 de los trabajadores nombrados.

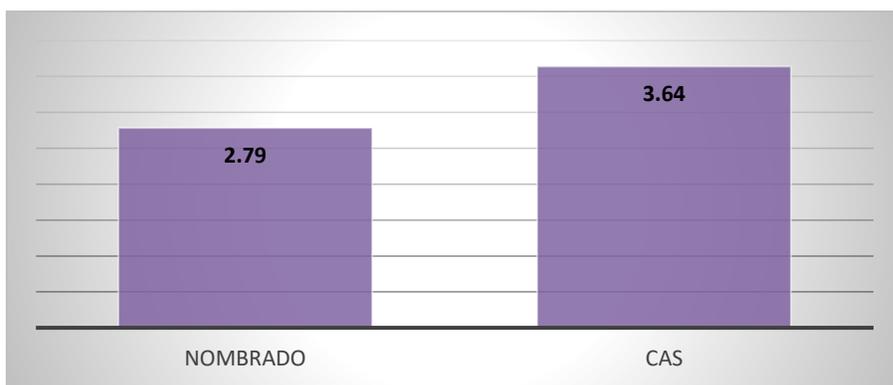
El trabajador CAS al estar en distintas municipalidades, tiene mayor experiencia y cuenta con mayores herramientas para aportar nuevas ideas.

[Escriba aquí]

## 20.- Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.

El perfeccionamiento académico, permite que un trabajador tenga un constante reforzamiento de sus habilidades. En este ítem, se observa que el trabajador CAS, alcanza 3.65 de promedio, frente al 2.86 del trabajador nombrado.

Ilustración 29: Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	2	0
<b>Regular</b>	14	0
<b>Bueno</b>	35	41
<b>Muy bueno</b>	4	43
<b>Excelente</b>	1	8
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

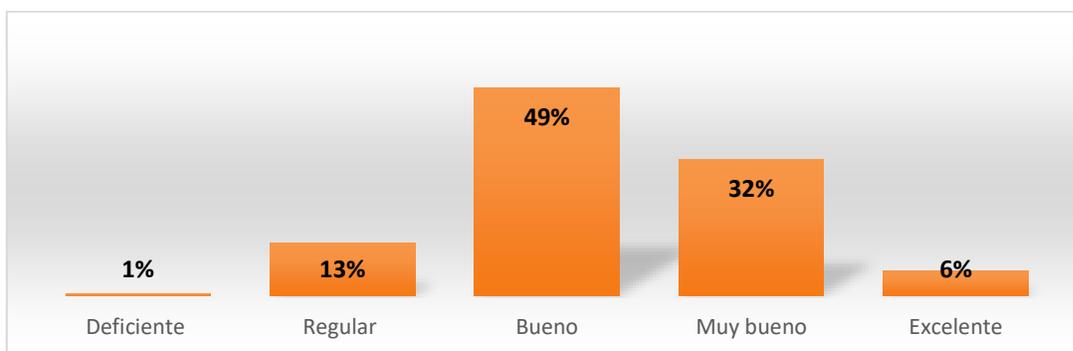
El trabajador CAS está mejor preparado, por tanto, preferirá buscar estar en un trabajo que le de oportunidades remunerativas como de ganar experiencia para fortalecer su currículum. En el caso de los trabajadores nombrados, asumen que, ya teniendo un trabajo estable, ya no requieren esforzarse mucho.

#### 4.1.5. Competencia: Organización y administración del tiempo.

Las capacidades organizativas y administrativas, es una necesidad cada vez más exigente en el ámbito laboral actual.

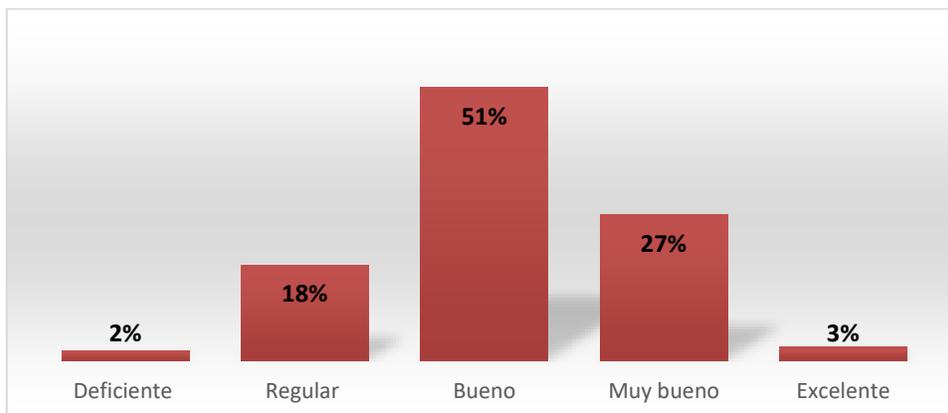
En este tema, los trabajadores nombrados tienen un mayor porcentaje mayor frente a los trabajadores CAS, sin embargo, esta diferencia no es significativa, ya que ambos estarían dentro del calificativo de “buenos”.

Ilustración 30: Organización y Administración del Tiempo Trabajadores Nombrados



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 31: Organización y Administración del Tiempo Trabajadores CAS



Fuente: Elaboración Propia

### 21.- Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.

La priorización de las tareas es importante para alcanzar objetivos, ya que esto permitirá optimizar el tiempo y los recursos.

En este ítem se puede observar que el promedio de los trabajadores nombrados alcanza 3.66, mientras de los trabadores CAS es de 2.67 de promedio.

Ilustración 32: Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales



Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

Tabla 24: Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales

	<b>NOMBRADO</b>	<b>CAS</b>
<b>Deficiente</b>	0	2
<b>Regular</b>	1	35
<b>Bueno</b>	22	46
<b>Muy bueno</b>	28	9
<b>Excelente</b>	5	0
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

El trabajador nombrado, tiene mejores habilidades para establecer sus prioridades, y esto debido a su experiencia, ya que “sabe el camino más corto” para llegar a su objetivo. Mientras el trabajador CAS probará otras formas y maneras de hacer las cosas.

## **22.- Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.**

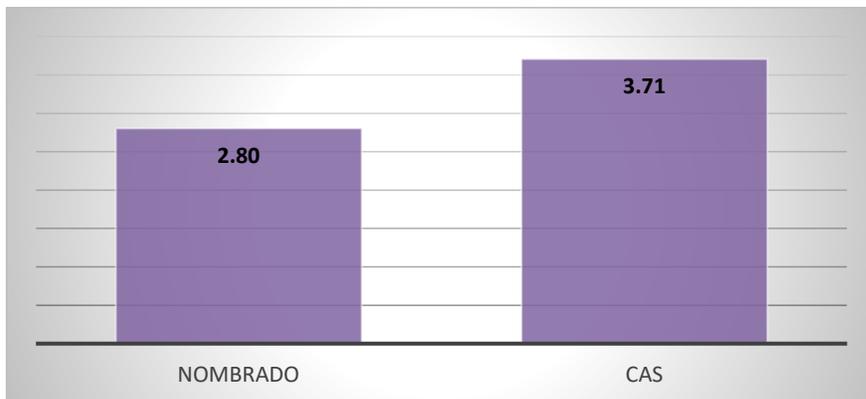
La efectividad de completar una tarea en menos tiempo, es importante para optimizar los recursos de una municipalidad.

En este ítem, el trabajador CAS resulta ser más efectivo, ya que alcanza a 3.71 de promedio frente al 2.80 de promedio del trabajador nombrado.

[Escriba aquí]

### Ilustración 33: Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos

asignados



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25: Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados

	<b>NOMBRADO</b>	<b>CAS</b>
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>Regular</b>	17	0
<b>Bueno</b>	33	34
<b>Muy bueno</b>	6	51
<b>Excelente</b>	0	7
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

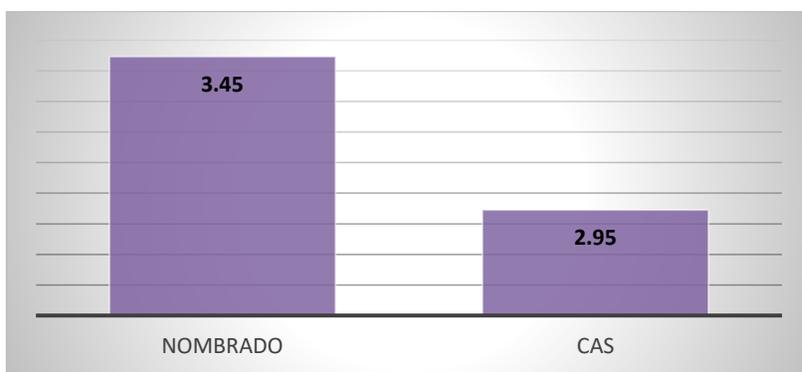
Esto se explica por qué el trabajador permanente, no siente la necesidad de hacer las cosas rápidas porque tienen el puesto seguro, mientras el trabajador CAS requiere mantener el puesto y logra ser más eficiente y efectivo para completar tareas.

[Escriba aquí]

### 23.- Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.

El uso eficiente de los recursos asignados, podría ser contradictorio en resultado con el ítem anterior; ya que en el resultado, el promedio del trabajador CAS es inverso comparando con el resultado anterior.

Ilustración 34: Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26: Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	1	3
<b>Regular</b>	3	14
<b>Bueno</b>	27	60
<b>Muy bueno</b>	20	15
<b>Excelente</b>	5	0
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

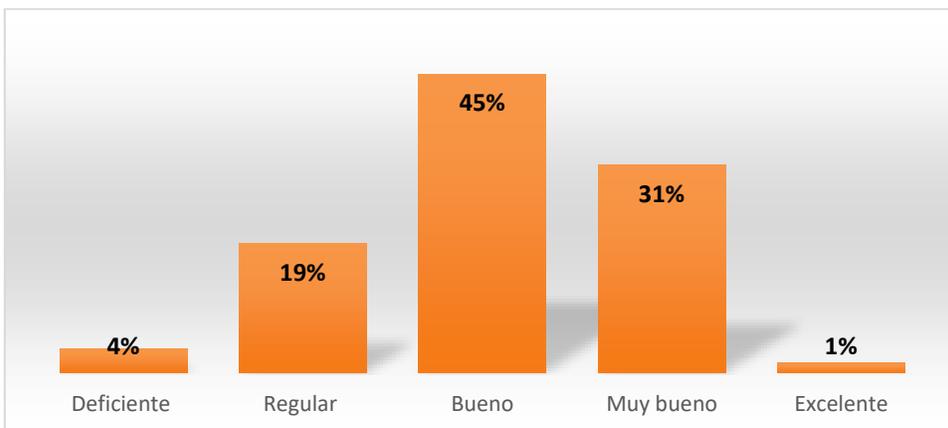
[Escriba aquí]

El promedio del trabajador nombrado en este ítem es de 3.45 y del trabajador CAS es de 2.95 de promedio; la explicación se puede encontrar en que el trabajador nombrado asume como suyo los bienes municipales, por tanto será más celos en cuidarlos y hacer mejor uso, mientras que el trabajador CAS por sentirse temporal, no tiene mayor cuidado en el uso de los recursos.

#### 4.1.6. Competencia: Enfoque en las necesidades del cliente

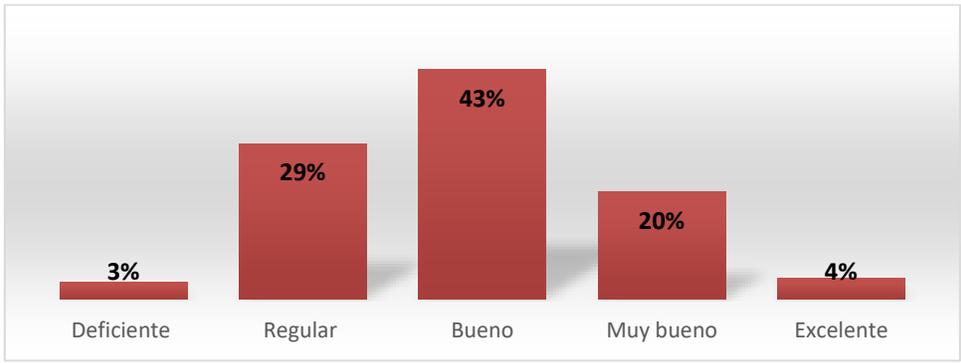
Priorizar las necesidades del usuario, es muy importante para mostrar una imagen de excelencia en los servicios prestados, es frecuente escuchar el juicio sobre el trabajador público como “perezoso”, “lento”, “poco eficiente”; por tanto es interesante analizar esta competencia.

Ilustración 35: Enfoque en el cliente Trabajadores Nombrados



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 36: Enfoque en el Cliente Trabajadores CAS

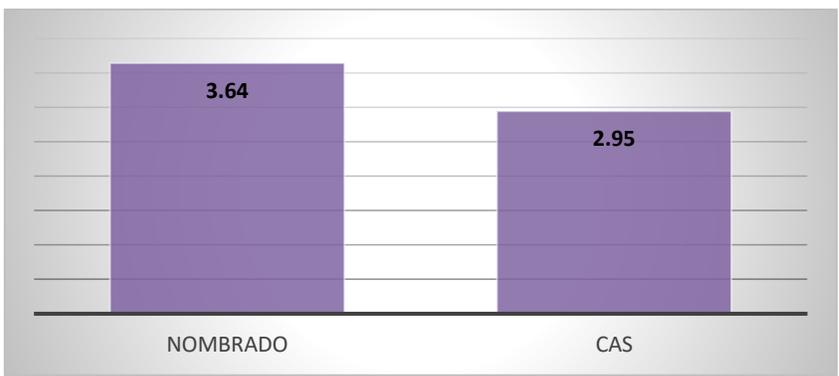


Fuente: Elaboración Propia

**24.- Establece y mantiene relación a largo plazo con los administrados al ganar su confianza.**

La relación con los vecinos, es lo primordial, y es claro que los nombrados por los años de servicios conocen mejor a ellos, esto muestra el grafico donde el promedio de los nombrados alcanza a 3.64 de promedio, mientras que en el caso de los trabajadores CAS es de 2.95 de promedio.

Ilustración 37: Establece y mantiene relación a largo plazo con los administrados al ganar su confianza



[Escriba aquí]

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27: Establece y mantiene relación a largo plazo con los administrados al ganar su confianza

	<b>NOMBRADO</b>	<b>CAS</b>
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>Regular</b>	2	25
<b>Bueno</b>	18	49
<b>Muy bueno</b>	34	16
<b>Excelente</b>	2	2
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

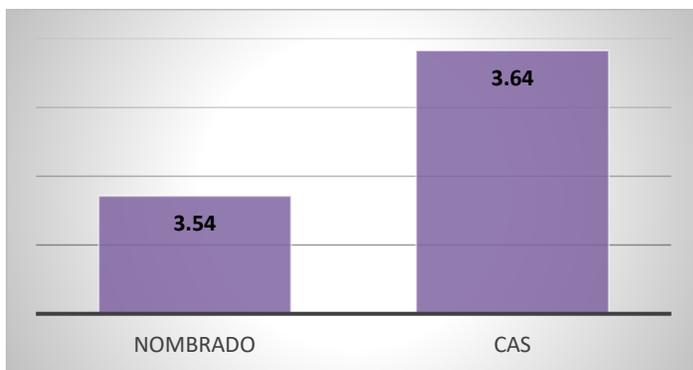
Los trabajadores nombrados, por el tiempo de servicio, en su mayoría viven en el distrito, por tanto, hay más empatía con los vecinos.

**25.- Procura la satisfacción del administrado al brindar un servicio de excelencia.**

Pareciera contradictorio si comparamos con el ítem anterior, ya que en este caso, los trabajadores CAS tienen un mayor promedio que alcanza a 3.64 cerca del calificativo de “muy bueno”, y los trabajadores contratados tienen un promedio semejante, pero inferior de 3.54 de promedio.

[Escriba aquí]

Ilustración 38: Procura la satisfacción del administrado al brindar un servicio de excelencia



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28: Procura la satisfacción del administrado al brindar un servicio de excelencia

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	1	5
<b>Regular</b>	2	2
<b>Bueno</b>	20	29
<b>Muy bueno</b>	32	41
<b>Excelente</b>	1	15
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

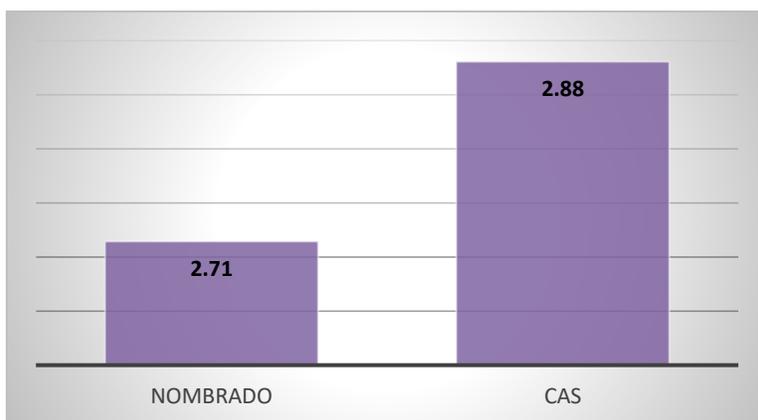
La diferencia no es significativa, pero la intención del CAS es ganar en algún momento la permanencia, por tanto, una acción necesaria es ganar la confianza y satisfacción de los vecinos.

[Escriba aquí]

## 26.- Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los administrados.

El buscar nuevas maneras, ya es una característica del trabajador CAS, en este ítem alcanza el trabajador nombrado 2.71 de promedio y el trabajador CAS 2.88 de promedio.

Ilustración 39: Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los administrados



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29: Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los administrados

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	3	0
<b>Regular</b>	15	26
<b>Bueno</b>	34	51
<b>Muy bueno</b>	3	15
<b>Excelente</b>	1	0
<b>TOTAL</b>	56	92

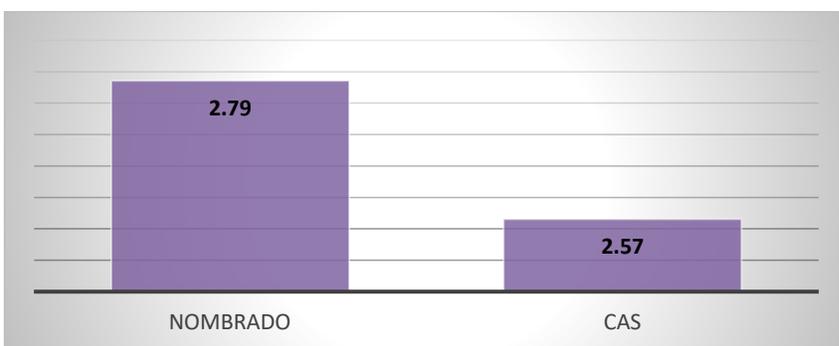
Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

## 27.- Entiende las necesidades de los administrados y busca exceder sus expectativas.

Valorar a la persona que es la razón de nuestro trabajo, es una actitud positiva, sin embargo, el resultado nos muestra que para ambos grupos, esta característica es poco importante.

Ilustración 40: Entiende las necesidades de los administrados y busca exceder sus expectativas



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30: Entiende las necesidades de los administrados y busca exceder sus expectativas

	NOMBRAO	CAS
<b>Deficiente</b>	1	4
<b>Regular</b>	19	40
<b>Bueno</b>	27	40
<b>Muy bueno</b>	9	8
<b>Excelente</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

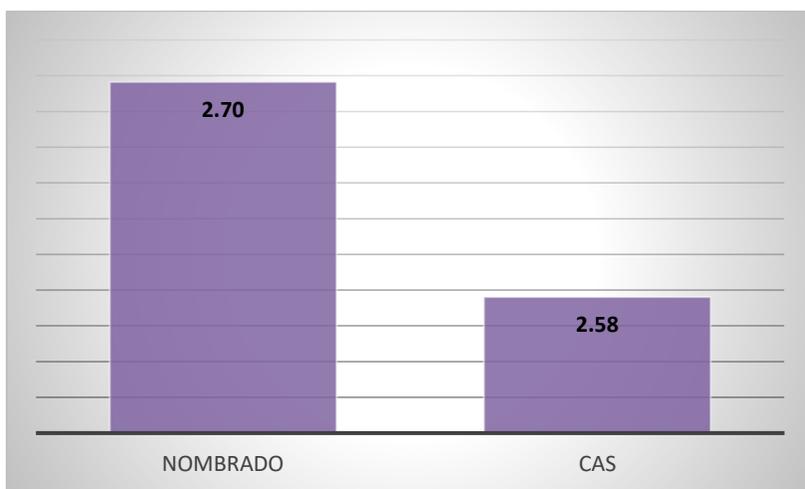
[Escriba aquí]

Los trabajadores nombrados alcanzan un promedio de 2.79, mientras que los trabajadores CAS 2.57 de promedio.

**28.- Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la institución.**

Que piensan los otros de uno, y nosotros de los demás, es una acción permanente; sin embargo, para el trabajador municipal, este cuestionamiento es poco importante.

Ilustración 41: Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la institución



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31: Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la institución

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	5	6
<b>Regular</b>	16	42
<b>Bueno</b>	26	30
<b>Muy bueno</b>	9	13
<b>Excelente</b>	0	1
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

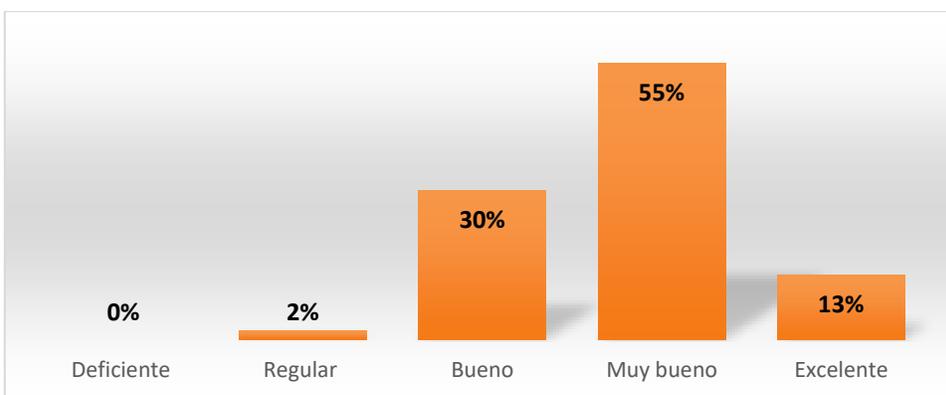
[Escriba aquí]

Si observamos los datos del grafico superior, vemos que el promedio de ambos, está por debajo del calificativo de “bueno”; están ambos menos del promedio de 3.00.

#### 4.1.7. Competencia: Pensamiento estratégico.

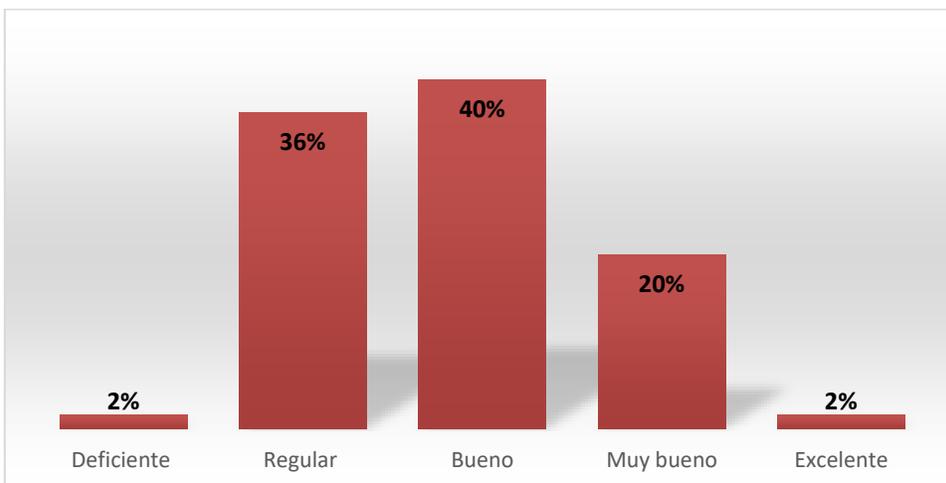
Pensar estratégicamente, supone pensar no solo en el acto a hacer, sino en las consecuencias para el futuro en todas sus dimensiones.

Ilustración 42: Pensamiento Estratégico Trabajadores Nombrados



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 43: Pensamiento Estratégico Trabajadores CAS



Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

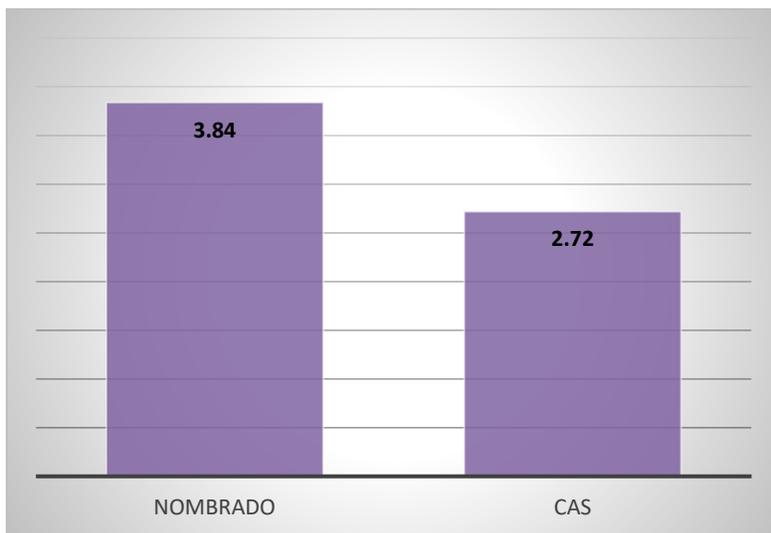
La explicación de este resultado, está en que la actitud del trabajador CAS es inmediatista, porque está consiente que no va estar mucho tiempo en ese puesto o en esa municipalidad, mientras el trabajador nombrado actúa pensando mejor en el futuro de sus actos.

### **29.- Comprende las implicaciones de sus decisiones en el trabajo a corto y largo plazo.**

Que los trabajadores comprendan las implicaciones de sus decisiones en el trabajo a corto y largo plazo, es importante, y no solo para lo laboral, sino en la vida cotidiana.

El trabajador nombrado, alcanza un promedio de 3.84, mientras que el trabajador CAS 2.72 de promedio.

Ilustración 44: Comprende las implicaciones de sus decisiones en el trabajo a corto y largo plazo



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32: Comprende las implicaciones de sus decisiones en el trabajo a corto y largo plazo

	<b>NOMBRADO</b>	<b>CAS</b>
<b>Deficiente</b>	0	3
<b>Regular</b>	2	30
<b>Bueno</b>	16	49
<b>Muy bueno</b>	27	10
<b>Excelente</b>	11	0
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

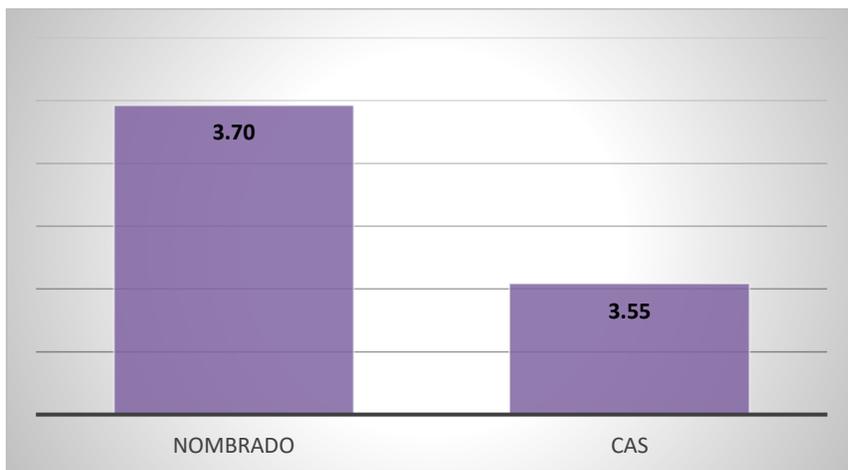
Este resulta muestra que el trabajador nombrado es más paciente para meditar en sus actos, mientras el trabajador CAS es un poco más impulsivo, desea los resultados inmediatos.

### **30.- Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.**

El determinar objetivos y priorizar las acciones denota responsabilidad estratégica, pensar en el futuro.

El cuadro nos muestra que los dos grupos están en cerca de 3.63 de promedio más menos.

Ilustración 45: Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33: Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos

	<b>NOMBRADO</b>	<b>CAS</b>
<b>Deficiente</b>	0	2
<b>Regular</b>	0	0
<b>Bueno</b>	24	41
<b>Muy bueno</b>	25	43
<b>Excelente</b>	7	6
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

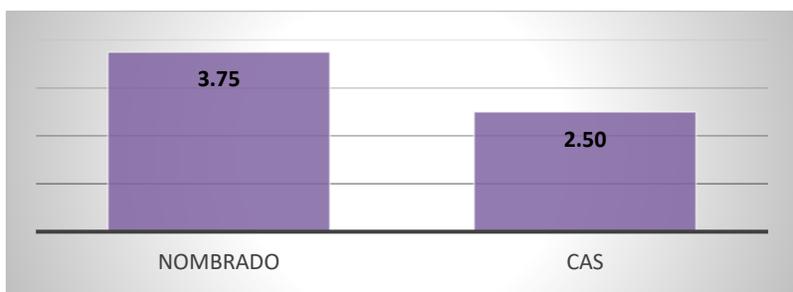
Mostrando, que ambos grupos tienen una calificación entre “bueno” a “muy bueno”.

[Escriba aquí]

**31.- Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.**

La visión a largo plazo, también denota pensamiento crítico y de planificación, en el cuadro vemos que el trabajador nombrado tiene 3.75 de promedio, mientras el trabajador CAS 2.50 de promedio.

Ilustración 46: Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34: Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento

	<b>NOMBRADO</b>	<b>CAS</b>
<b>Deficiente</b>	0	1
<b>Regular</b>	2	55
<b>Bueno</b>	15	25
<b>Muy bueno</b>	34	11
<b>Excelente</b>	5	0
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

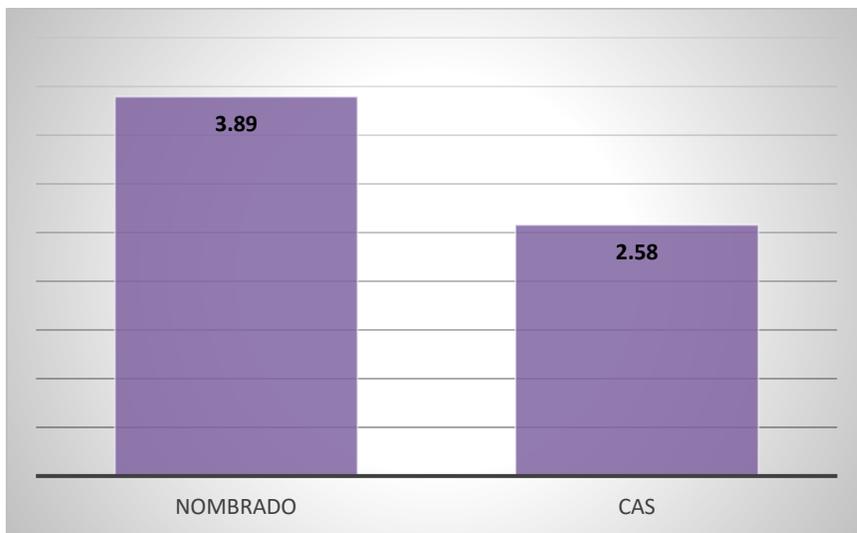
Observando los resultados, el trabajador nombrado tiene una visión a largo plazo, nuevamente la razón es que él está seguro e quedarse en la municipalidad, mientras el trabajador CAS por ser temporal, su pensamiento es más a corto plazo.

### **32.- Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.**

El basar nuestro trabajo en base a la planificación estratégica, es tener un pensamiento a largo plazo de nuestro trabajo.

Vemos en el cuadro que el trabajador NOMBRADO tiene un promedio de 3.89, mientras que el trabajador CAS 2.58 de promedio.

Ilustración 47: Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización



Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

Tabla 35: Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización

	<b>NOMBRADO</b>	<b>CAS</b>
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>Regular</b>	0	49
<b>Bueno</b>	12	33
<b>Muy bueno</b>	38	10
<b>Excelente</b>	6	0
<b>TOTAL</b>	56	92

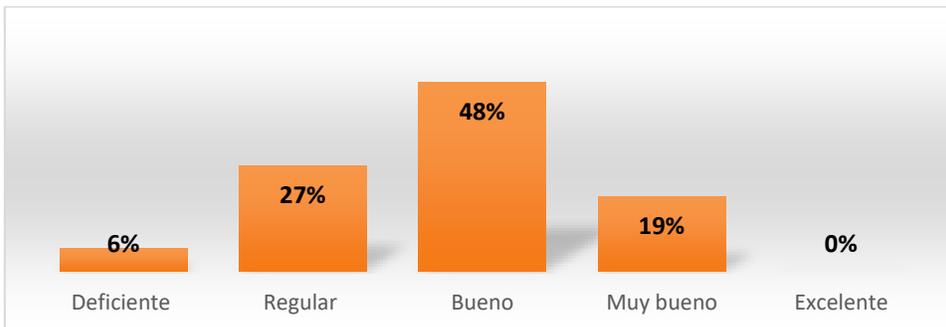
Fuente: Elaboración Propia

El trabajador nombrado, cree en la planificación estratégica, por eso, su calificación resulta ser cerca del calificativo de “muy bueno”, mientras que el trabajador CAS es más inmediatista.

#### **4.1.8. Competencia: Enfoque a resultados sostenibles**

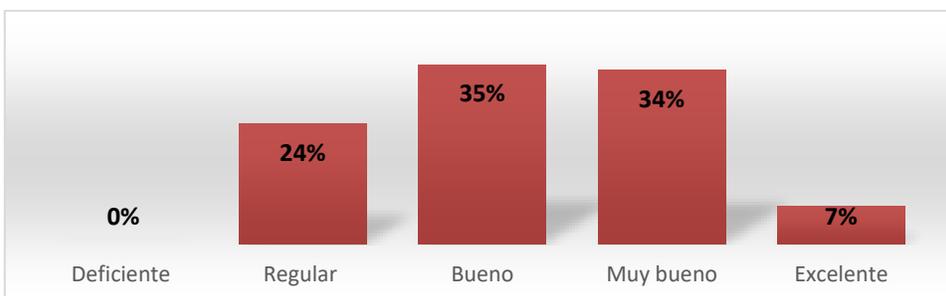
La nueva política del Estado es la inversión basada en resultados, como norma, toda inversión debe de tener un resultado, y este mostrar la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos del distrito.

Ilustración 48: Enfoque a Resultados Trabajadores Nombrados



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 49: enfoque a resultados trabajadores CAS



Fuente: Elaboración Propia

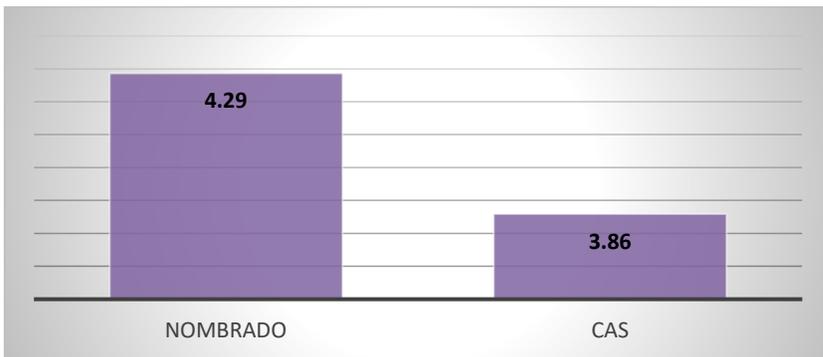
El resultado muestra que los trabajadores CAS tienen una mayor actitud de trabajar en base a resultados, mientras que los trabajadores nombrados prefieren la estrategia anterior de inversión a demanda.

### **33.- Reconoce y aprovecha las oportunidades.**

La actitud de reconocer oportunidades, requiere estar atento para no perderlas; en el resultado vemos que el promedio de los trabajadores CAS es de 3.86, y el de los trabajadores nombrados de 4.29 de promedio.

[Escriba aquí]

Ilustración 50: Reconoce y aprovecha las oportunidades



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36: Reconoce y aprovecha las oportunidades

	<b>NOMBRADO</b>	<b>CAS</b>
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>Regular</b>	5	0
<b>Bueno</b>	30	24
<b>Muy bueno</b>	21	57
<b>Excelente</b>	0	11
<b>TOTAL</b>	56	92

Fuente: Elaboración Propia

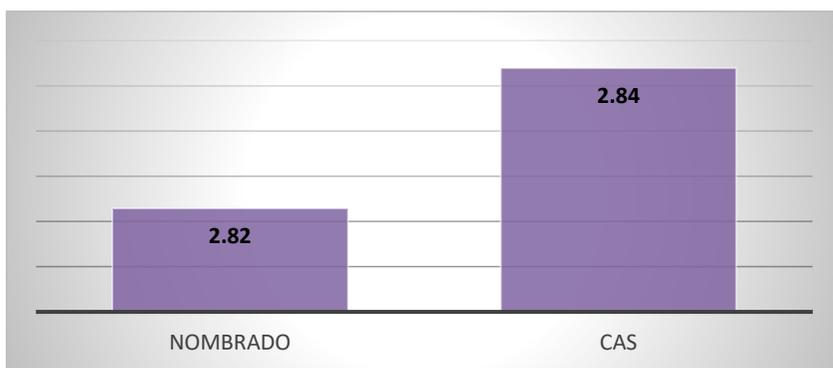
Esta actitud de casi “muy bueno” del trabajador CAS no dista mucho al del trabajador nombrado, ambos grupos saben aprovechar las oportunidades.

[Escriba aquí]

### 34.- Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.

Los niveles de desempeño se miden en función a la permanencia, el cuadro nos muestra, que los trabajadores NOMBRADOS tienen 2.82 de promedio, mientras que los trabajadores CAS 2.84 de promedio.

Ilustración 51: Mantiene altos niveles de estándares de desempeño



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37: Mantiene altos niveles de estándares de desempeño

	NOMBRADO	CAS
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>Regular</b>	20	34
<b>Bueno</b>	26	41
<b>Muy bueno</b>	10	15
<b>Excelente</b>	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>92</b>

Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

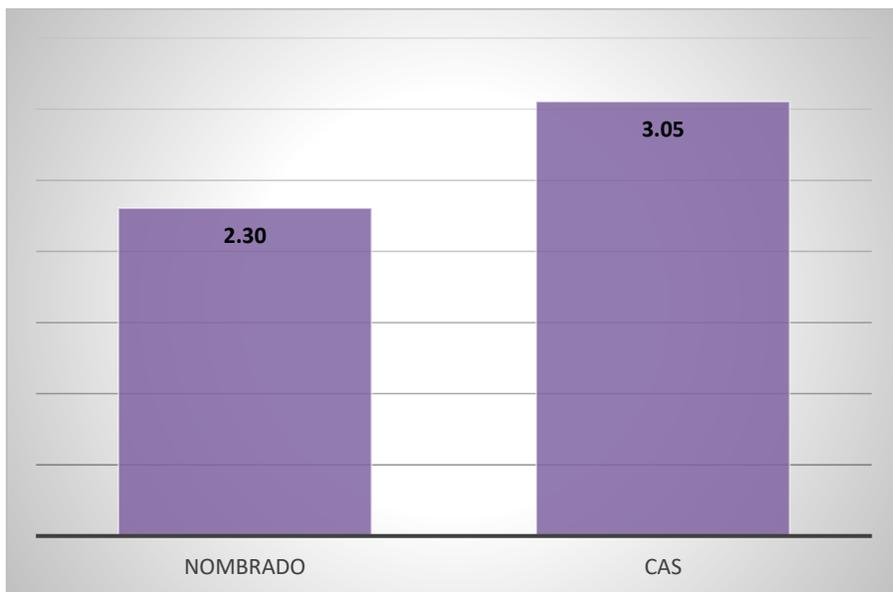
Los niveles de desempeño, en ambos grupos no llega al calificativo de “bueno” lo que muestra un bajo nivel de desempeño laboral.

### **35.- Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.**

El logro de compromiso, es una actitud individual de cada trabajador, pero esta actitud está marcada por su condición laboral.

El trabajador CAS tiene un promedio de 3.05 de promedio, mientras que el trabajador NOMBRADO 2.30 de promedio.

Ilustración 52: Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso



Fuente: Elaboración Propia

[Escriba aquí]

Tabla 38: Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso

	<b>NOMBRADO</b>	<b>CAS</b>
<b>Deficiente</b>	10	0
<b>Regular</b>	20	31
<b>Bueno</b>	25	32
<b>Muy bueno</b>	1	22
<b>Excelente</b>	0	7
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>92</b>

Fuente: Elaboración Propia

El resultado aun siendo de escasa diferencia entre ambos grupos, el trabajador CAS alcanza el calificativo de “bueno” y el trabajador nombrado de regular.

#### **4.2 Contrastación de hipótesis**

Habiéndose propuesto las hipótesis general que la a condición laboral determinada por el tipo de contrato de trabajo tiene relación significativa con el desempeño de las funciones del trabajador municipal en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, la investigación nos muestra que si es importante para el rendimiento laboral la diferencia de condiciones del contrato.

La condición laboral según sea su tipo de contrato si determina el desempeño del trabajador, se observó que existe :

[Escriba aquí]

Tabla 39: Trabajadores CAS

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
40	<b>762</b>	<b>1441</b>	<b>861</b>	<b>116</b>
1%	<b>24%</b>	<b>45%</b>	<b>27%</b>	<b>4%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40: Trabajadores Nombrados

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
35	<b>338</b>	<b>864</b>	<b>618</b>	<b>105</b>
2%	<b>17%</b>	<b>44%</b>	<b>32%</b>	<b>5%</b>

Fuente: Elaboración Propia

En los dos casos el desempeño del trabajador cuenta con un mayor porcentaje en un buen desempeño.

Habiéndose propuesto las hipótesis específicas:

➤ H1. La condición laboral del trabajador con contrato CAS tiene relación significativa con el desempeño de las funciones del trabajador municipal en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

➤ H2. La condición laboral del trabajador permanente tiene relación significativa con el desempeño de las funciones del trabajador municipal en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

[Escriba aquí]

Se observo que si tiene una relación el tipo de contrato con el desempeño laboral, teniendo en cuenta los indicadores se determinó que :

➤ COMUNICACIÓN

➤ Como se observó los nombrados tienen una comunicación más asertiva, teniendo un porcentaje mayor en las categorías bueno, muy bueno y excelente llegando a un total de 82% frente a un 72% que viene a ser el total del porcentaje de las mismas categorías de los trabajadores CAS; los trabajadores nombrados se sienten más cómodos en el trabajo, se sienten más estables, mientras los CAS, está al riesgo del fin del contrato.

➤ TRABAJO EN EQUIPO

➤ Como se observó el porcentaje de calificación respecto al trabajo en equipo, los trabajadores nombrados tienen un porcentaje de 88 % en las categorías bueno, muy bueno y excelente frente a un 70% que viene a ser el total del porcentaje de las mismas categorías de los trabajadores CAS , siendo el porcentaje de los nombrados superior al de los trabajadores CAS .

➤ RESOLUCION DE PROBLEMAS

➤ Se observo, que la diferencia no es significativa, ambos alcanzan un porcentaje bueno, con una leve diferencia mayor de los trabajadores nombrados con un 78% frente a los trabajadores CAS con un 75 % entre las categorías bueno , muy bueno y excelente .

➤ MEJORA CONTINUA

➤ Cuando se mide la actitud frente a la mejora continua, los trabajadores CAS tienen una mejor actitud alcanzando un porcentaje de 97% ; mientras que los trabajadores nombrados 71% , ambos entre las categorías bueno , muy bueno y excelente .

➤ ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO

➤ La diferencia entre los dos grupos es mínima, siendo un levemente superior los trabajadores nombrados.

➤ ENFOQUE EN EL CLIENTE

➤ Habiendo analizando los nombrados alcanzan un 77% entre las categorías bueno , muy bueno y excelente , mientras que los trabajadores CAS tienen un 67% de porcentaje entre las mismas categorías.

➤ PENSAMIENTO ESTRATEGICO

➤ Se observó que el trabajador nombrado tiene un porcentaje más alto entre las categorías bueno , muy bueno y excelente de 98% , mientras que el trabajador CAS un 62 % entre las mismas categorías .

➤ ENFOQUE A RESULTADOS

➤ Se observó que, los trabajadores CAS, tiene un porcentaje superior al de los trabajadores nombrados, los primeros alcanzan a 76%, mientras que, los trabajadores nombrados alcanzan 67%, ambos entre las categorías bueno , muy bueno y excelente .

#### **4.2. Discusión de resultados**

[Escriba aquí]

Los resultados mostrados en la presente tesis, presenta que la condición laboral según el tipo de contrato tiene una relación significativa con el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco , algunas características como en:

La investigación de (Oscoco Peralta, 2014), donde las pruebas de desempeño muestran que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular, en comparación con la investigación realizada para la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco , se encontró que el desempeño de los trabajadores cuenta con un mayor porcentaje en buen desempeño .

En las tesis ( Campbell Parodi , 2005), en la investigación ha comprobado que existe una deficiencia en el desempeño de la mayoría de los empleados, la investigación realizada contradice a dicho resultado , ya que los menores porcentajes encontrados para determinar el desempeño es en la calificación de deficiente , para la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

(Torres Mamani, 2013 - 2014) Las conclusiones que determina son:

Que el 46.1% casi nunca son competentes al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, en el trabajo realizado se observó que existe una alta capacidad de resolución de problemas sin importar el tipo de contrato, en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

Que el 42.1% casi nunca aportan ideas y/o acciones que permitan mejorar el desempeño laboral, existe más del 50% de trabajadores que tiene una buena o excelente actitud para poder mejorar su desempeño laboral, en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

[Escriba aquí]

(Martin Sirin , 2015)llegando a la conclusión que: La inestabilidad laboral produce insatisfacción, temor, baja productividad laboral, no tener derecho a conservar el trabajo, bajos ingresos económicos inaccesibilidad a continuar estudios, en la investigación los trabajadores con contrato CAS a pesar de encontrarse en una situación inestable su desempeño laboral en general es bueno , en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

Por otro lado, se debe de tener en cuenta que de las más de 1800 municipalidades distritales, cada una de ellas tiene realidades distintas, desde el tamaño y volumen de trabajadores, hasta el nivel de capacidad de inversión; por tanto, los resultados se circunscriben al ámbito delimitado.

El principal aporte, de este estudio es demostrar que las condiciones laborales definen el rendimiento de los trabajadores, y en muchos casos genera conflicto legal, ya que los trabajadores CAS se encuentran en desventaja de beneficios sociales en relación a los trabajadores nombrados.

La Ley del Servicio Civil, dada por el Congreso, resulta ser un importante avance para mejorar no solo la calidad de servicios prestado a la sociedad, sino también de generar una carrera basada en el mérito; sin embargo, son los grupos de los trabajadores nombrados con los derechos ganados quienes se resisten en su implementación. La tesis demuestra que la condición laboral por el tipo de contrato es determinante en el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco; por tanto es vital e importante que el estado peruano apesure la implementación de la Ley Servir para mejorar las condiciones de servicio prestado a la población y mejorar el nivel e satisfacción de los trabajadores municipales.

[Escriba aquí]

## CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

✚ Como resultado de la investigación de la condición laboral determinada por el tipo de contrato de trabajo no es determinante para el desempeño laboral en conjunto , se observa que si existe diferencia por tipo de indicador según contrato, los resultados del desempeño laboral muestra que los trabajadores nombrados que cuentan con estabilidad laboral se encuentran en su zona de confort, mientras que para los trabajadores con contrato CAS que no tienen estabilidad laboral la situación es distinta se encuentran en total incertidumbre. Se logro corroborar con el estudio que se realizó que a pesar de las diferencias, se alcanza un buen promedio en la habilidad para resolver problemas, competencia exigida en los nuevos profesionales de hoy en día tanto en los trabajadores permanentes y trabajadores CAS.

✚ Se confirmó como se pudo observar en el trabajo en equipo, donde los resultados nos muestran que la confianza en los trabajadores nombrados es mejor y más sólida que los trabajadores CAS por el tiempo corto de permanecía , la condición laboral del trabajador con contrato CAS tiene relación significativa con el desempeño de las funciones del trabajador municipal en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco,.

✚ Se confirmó que la condición laboral del trabajador permanente tiene relación significativa con el desempeño de las funciones del trabajador municipal en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, donde se pudo observar que, los trabajadores nombrados tienen

[Escriba aquí]

una comunicación más asertiva, esto muestra que tener un puesto de condición nombrado les da seguridad para comunicarse de forma verbal o escrita .

✚ Se demostró con la investigación que un factor determinante para un mejor desempeño es la constante capacitación de los trabajadores contratados mientras que el sentido de arraigo y pertenencia que los trabajadores nombrados hace que para este grupo la capacitación no sea prioridad y eso va en desmedro del rendimiento laboral y el logro de objetivo institucionales.

## 5.2. Recomendaciones

✚ Se recomienda disminuir la brecha de eficiencia laboral entre los trabajadores CAS y nombrados, enfocándonos en mejorar los aspectos detallados en las competencias como:

- Forma de comunicación: Se deberá realizar talleres participativos a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago para que mejoren la comunicación tanto entre trabajadores como con los administrados , considerando temas como liderazgo, oratoria, comunicación asertiva entre otros.
- Trabajo en equipo: Se sugiere incentivar a los trabajadores a formar lazos de compañerismo y se deberá trabajar talleres con psicólogos especializados.
- Habilidad para resolución de problemas: Se tendrá que implementar medidas para poder sobrellevar problemas no previstos en las diferentes áreas, de forma conjunta y participativa con mesas de diálogos.

- Mejora Continua Laboral: Se deberá brindar capacitaciones en temas actuales que sean necesarios para poder brindar un servicio eficiente al administrado.
- Organización y administración del tiempo: Se debe establecer medidas para lograr ser una entidad eficiente y eficaz mediante sistemas integrales de gerencia para llevar un control en los cumplimientos de metas.
- Enfoque en las necesidades de los administrados : Se deberá priorizar las necesidades de los administrados según su importancia y argumentos sólidos para lograr satisfacer sus requerimientos.
- Pensamiento Estratégico: Se sugiere establecer mesas de diálogo para compartir experiencias de aprendizaje, mejorar y no incurrir en los mismos errores.
- Enfoque a resultados sostenibles: Se deberá implementar medidas para que los resultados óptimos sean a largo plazo sostenibles en el tiempo, para que el cambio de gobierno no afecte a los usuarios, como la ejecución de los proyectos hasta su culminación.

 Teniendo en cuenta, que la comunicación intrapersonal es importante para el desempeño laboral, se recomienda, desarrollar investigación sobre la importancia del clima institucional dentro de las municipalidades, para identificar las variables conflictivas y así aumentar la confianza en los trabajadores y volverla más sólida.

 Se recomienda el desarrollo de espacios de socialización, confraternidad y camaradería, consolidan los lazos amicales y mejoran el desempeño laboral, por tanto será importante

[Escriba aquí]

generar esos espacios dentro de la municipalidad para consolidar los lazos fraternos entre trabajadores, y lograr así una mejor comunicación verbal o escrita.

✚ Se recomienda para mejorar y perfeccionar las habilidades para resolver problemas ,se realice capacitaciones y actualizaciones a todos los trabajadores para optimizar el tiempo y los recursos.

✚ A partir de los hallazgos en la presente investigación, se recomienda impulsar herramientas de evaluación al rendimiento laboral de los trabajadores municipales.

✚ Considerando que las diferencias por el tipo de contrato generan conflicto y bajo rendimiento se recomienda fortalecer la carrera administrativa y se inserte en la ley SERVIR, que constituye un mecanismo homogeneizador que promueve la meritocracia.

## BIBLIOGRAFIA:

1. **Álvarez, D., Bolaños, M. R., Campos, M., Cerveleyn, J., Eddowes, J., & Ramírez, L.** (1994, Mayo). Satisfacción Laboral en un grupo de trabajadores de una empresa pública. Cuadernos de Psicología, 2, 77-134.
2. **Achaerandio, L.** (2012). Iniciación a la Práctica de la INVESTIGACION. Guatemala; Instituto de investigaciones jurídicas Universidad Rafael Landivar.
3. **Análisis de LA PROBLEMÁTICA LABORAL DE LOS TRABAJADORES MUNICIPALES EN EL PERÚ.** <http://www.laboraperu.com/problematika-obreros-municipales.html>
4. **Análisis y Descripción de Puestos, Evaluación del Rendimiento.** Grupo harper & lynch España. 1992.
5. **Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., & Nuñez, A.** (2008). Clima organizacional y Satisfacción Laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. Universum, 23(2), 66-85.
6. **Chiavenato, I.** Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. México. (1995)
7. **Constitución Política del Perú – Lima 2003.**
8. **Decreto Legislativo N° 1057.** Decreto Legislativo que regula el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios. Presidencia del Consejo de Ministros (2008).
9. **De la Garza Toledo, Enrique** - Autor, Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo, CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires Argentina, 2001.
10. **El buen desempeño laboral.** (2012). Redacción Estratégica & Negocios.

- 11. Frankenhaeuser, M.** (2001). La carga de trabajo. En Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Eds), Enciclopedia de la organización internacional del trabajo. Publicado en: <http://www.mtas.es/insht/EncOIT/index.htm>
- 12. Idalberto Chiavenato** “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS” QUINTA EDICIÓN – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill.
- 13. INEI.** (2012). Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados 2012. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1018/Libro.pdf>.
- 14. Jaén, M.** (2006). Relación entre motivación, personalidad, percepción de factores psicosociales en el entorno laboral y rendimiento en vigilantes de seguridad. DEA sin publicar. U.C.M.
- 15. Kotler, Philip y Kevin Lane Kelle** Dirección de Marketing- PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006
- 16. Ley 27972.** Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República (2012).
- 17. Ley 29812.** Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2012. Congreso de la República (2011).
- 18. OMS/OPS.** Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional. Programa regional de desarrollo de servicios de salud. No. PSDCG – T – 10 Vol. 3 Módulo III. Unidad VI, Pág. 1-7. 1998.
- 19. Robbins, S., y Judge, T.** (2013). Comportamiento Organizacional. México : Pearson Educación

**20.Rojas, L. M.** (2012, marzo). Gestión y Políticas Públicas: Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local. Boletín Institucional e-governa, 19, 2-4. Recuperado de <http://www.municipioaldia.com/facipub/upload/publicaciones/1/988/boletin%2019%20marzo%202012.pdf>.

**21.Rojo Pérez, N.** Administración de Recursos Humanos. Generalidades en Salud. CD – ROM Profesores Curso Introductorio. ENSAP, 2004

**22.Ronald Alfaro Salazar, Sara Leyton Girón, Antonio Meza Solano, Ivonne Sáenz Torres,** Tesis SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON ALGUNAS VARIABLES OCUPACIONALES EN TRES MUNICIPALIDADES – PUCP. Lima 2012.

**23.Segredo Pérez, Alina M.** Percepción del Clima Organizacional por Directores de Policlínicos. ENSAP, 2004.

**24.**<http://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-de-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>

**25.**<http://www.laboraperu.com/problematika-obreros-municipales.html>

**26.**<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>.

## ANEXOS

### 1.-MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿Cómo se relaciona la condición laboral por el tipo de contrato con el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación de la condición laboral por el tipo de contrato con el desempeño de funciones del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>La condición laboral determinada por el tipo de contrato de trabajo tiene relación significativa con el desempeño de las funciones del trabajador municipal en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.</p>	<p><b>Variable I:</b> Condición Laboral</p>	<p><b>Tipo de contrato permanente</b></p> <p><b>Tipo de contrato CAS</b></p>	<p><b>Tipo</b> Descriptivo</p> <p><b>Nivel</b> Aplicado</p> <p><b>Población</b> Trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santiago -Cusco</p> <p><b>Muestra</b> Trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santiago -Cusco</p> <p><b>Técnica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul> <p><b>Instrumentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cómo se relaciona la condición laboral por el tipo de contrato CAS con el desempeño de funciones del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco?</p> <p>¿Cómo se relaciona la condición laboral por el tipo de contrato permanente con el desempeño de funciones del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar la relación de la condición laboral por el tipo de contrato CAS con el desempeño de funciones del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.</p> <p>Determinar la relación de la condición laboral por el tipo de contrato permanente con el desempeño de funciones del trabajador en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>La condición laboral del trabajador con contrato CAS tiene relación significativa con el desempeño de las funciones del trabajador municipal en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.</p> <p>. La condición laboral del trabajador permanente tiene relación significativa con el desempeño de las funciones del trabajador municipal en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.</p>		<p><b>Variable II:</b> Desempeño de Funciones</p>	

2.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

**Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco**

Fecha:  
a:

**Datos del evaluado:**

Nombre:		
Gerencia/oficina:		
Puesto / Cargo:		
Condición Laboral	Nombrado ( )	Contratado ( )

**Datos del evaluador**

Nombre:		
Relación con el evaluado		

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

**CALIFICACIÓN**

De	R	B	Mu	Ex
ficien	egu	ue	y	cele
te	lar	no	bueno	nte
1	2	3	4	5

**Comunicación**

Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
Presta atención en las conversaciones.					
Se comunica de manera escrita con claridad.					
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					

<b>Trabajo en equipo</b>					
<b>7</b>	Se desempeña como un miembro activo del equipo.				
<b>8</b>	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.				
<b>9</b>	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.				
<b>10</b>	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.				

### Resolución de problemas

[Escriba aquí]

1	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
2	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
3	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
4	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
5	Conserva la calma en situaciones complicadas.					

### Mejora continua

6	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
7	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
8	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
9	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					

[Escriba aquí]

20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					
----	---	--	--	--	--	--

### Organización y administración del tiempo

21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					

### Enfoque en el cliente

24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los administrados al ganar su confianza.					
25	Procura la satisfacción del administrado al brindar un servicio de excelencia.					
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los administrados.					
27	Entiende las necesidades de los administrados y busca exceder sus expectativas.					

[Escriba aquí]

8	Es percibido por el cliente como una persona					
	2 confiable que representa a la institución					

Pensamiento estratégico						
9	2 Comprende las implicaciones de sus decisiones en el trabajo a corto y largo plazo.					
0	3 Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
1	3 Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
2	3 Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					

Enfoque a resultados						
3	3 Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
4	3 Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
5	3 Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					

[Escriba aquí]

[Escriba aquí]