



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“ANÁLISIS DE LOS INCENTIVOS LABORALES Y EL DESEMPEÑO
DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE NUÑO A – MELGAR – PUNO, 2018”**

TESIS

PRESENTADA POR:

MARISOL HUAMAN FLORES

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2019



DEDICATORIA

*A “SEÑOR DE QOYLLUR RIT’I” por ser mi
guía en mi vida personal y profesional.*

*A mis queridos padres “CIRILO Y
GUILLERMINA”, mis hermanas “CLARA,
LIZ, NELY Y KARELY”, quienes con su
ejemplo y apoyo constante hacen de mi
persona perseverante con grandes metas
que cumplir.*



AGRADECIMIENTOS

*A Dios por protegerme cada día de mi vida
y por permitir cumplir una de mis metas más
anheladas.*

*A mis mentores: M Sc. Geovanna Ortega
Cruz, Dr. Mario Coyla Zela, M Sc. Braulio
Villa Ruiz por el apoyo, disponibilidad y
paciencia, a mis docentes de la escuela
profesional por ser parte de mi formación
profesional.*

*También agradecer a todas las personas que
ayudaron directa e indirectamente en la
realización de este proyecto.*



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN	10
ABSTRACT	11

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.3.1. Hipótesis General:	15
1.3.2. Hipótesis Específicas:	15
1.4. JUSTIFICACIÓN:.....	16
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.5.1. Objetivo General:	17
1.5.2. Objetivos Específicos:.....	17

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES:.....	18
2.1.1. A nivel internacional:	18
2.1.2. A nivel nacional:.....	20
2.1.3. A nivel local:.....	21
2.2. MARCO TEÓRICO	24



2.2.1. Los Incentivos Laborales:	24
2.2.2. Tipos de Incentivos:	24
2.2.2.1. Incentivos Financieros:	25
2.2.2.2. Incentivos no Económicos:	25
2.2.2.3. Otra clasificación de Incentivos Laborales:	26
2.2.3. Aplicación de Incentivos en el Sector Público.	27
2.2.4. Desempeño Laboral:	32
2.2.4.1. Factores Actitudinales	32
2.2.4.2. Factores Operativos	32
2.2.5. Evaluación del Desempeño en el Sector Público:	33
2.2.5.1. Competencias de trabajadores en el Sector Público:	33
2.2.5.2. Modalidad contractual	35
2.2.6. Servicio Civil en el Perú:	41
2.3. MARCO CONCEPTUAL:	43

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO	46
3.2. PERIODO DE DURACION DEL ESTUDIO	47
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO	48
3.4. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	49
3.4.1. Análisis de Confiabilidad:	50
3.6. PROCEDIMIENTO	53
3.6.1. Enfoque de Investigación	53
3.6.2. Diseño de la Investigación	54
3.6.3. Método de Investigación	54
3.6.4. Tipo de Investigación	54
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	55



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS	57
4.1.1. Analizar la aplicación de los incentivos laborales no económicos en la Municipalidad Distrital de Nuñoa, Melgar, Puno – 2018.....	57
4.1.2. Identificar los factores desarrollados en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018.....	66
4.2. DISCUSIÓN	73
4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	74
4.4. PROGRAMA DE INCENTIVO PARA LA MEJORA DE DESEMPEÑO	76
V. CONCLUSIONES.....	83
VI. RECOMENDACIONES.....	85
VII. REFERENCIAS.....	86
ANEXOS	89

Área : Gestión Pública

Tema : Análisis de los Incentivos y el Desempeño de los trabajadores.

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 31 de diciembre del 2019



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Ubicación geográfica - Nuñoa.....	46
Figura 2:	Fórmula Estadística.....	49
Figura 3:	Actividades extra laborales y de confraternidad.	57
Figura 4:	Plan de capacitación.....	59
Figura 5:	Condiciones físicas del área de trabajo.....	61
Figura 6:	Grado de tolerancia en los horarios.	62
Figura 7:	Valoración del desempeño.	63
Figura 8:	Reconocimientos públicos.....	65
Figura 9:	Desarrollo de labores.	66
Figura 10:	Iniciativa en el desarrollo de actividades.....	68
Figura 11:	Horas de trabajo suficientes.....	69
Figura 12:	Relaciones interpersonales	71
Figura 13:	Aportes del equipo de trabajo.....	72



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Periodo de duración del estudio	48
Tabla N° 2: Valores del Alfa de Cronbach.....	50
Tabla N° 3: Fiabilidad de las dimensiones según el Alfa Cronbach.	51
Tabla N° 4: Prueba de KMO y Bartlett, Incentivo Laborales.....	52
Tabla N° 5: Prueba de KMO y Bartlett, Desempeño	53
Tabla N° 6: Resultados significativos Variable 1.....	75
Tabla N° 7: Resultados significativos Variable 2.....	75
Tabla N° 8: Actividades a desarrollar por los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa.	79
Tabla N° 9: Ejecución de actividades por el día del trabajador (01 de mayo).	81



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

KMO	: Kaiser – Meyer – Olkin
OEC	: Órganos Encargados de las Contrataciones.
OSCE	: Organismo Supervisor de las Compras Estatales.
SERVIR	: Autoridad Nacional del Servicio Civil.
MEF	: Ministerio de Economía y Finanzas.
TIC	: Tecnologías de la Información y la Comunicación.
OCI	: Órgano de Control Institucional.
PI	: Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal.
PpR	: Presupuesto por Resultados.



RESUMEN

La presente investigación “Análisis de los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores, en la municipalidad distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018”; se planteó teniendo en cuenta la necesidad de la aplicación de los incentivos laborales. El objetivo general fue: Analizar la aplicación de los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018 y como objetivos específicos: Analizar la aplicación de los incentivos laborales no económicos en la Municipalidad, Identificar los factores operativos desarrollados en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad y Proponer un programa de incentivos laborales no económicos para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno. Para recabar información se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación está enmarcada en el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, de diseño no experimental. La muestra considerada fue de 65 trabajadores de la institución. Los resultados más significativos para la variable incentivos laborales y que se denotan en las dimensiones recreativos, laborales, educativos y sociales, es que se ubican en la escala de medición CASI NUNCA; para la variable desempeño y que se denotan en las dimensiones conocimiento y calidad, es que se ubican en la escala de medición CASI SIEMPRE; de acuerdo a estos resultados se propone un Programa de Incentivos que permita mejorar el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa.

Palabras claves: Desempeño, incentivos laborales, trabajadores.



ABSTRACT

The present investigation "Analysis of work incentives and the performance of workers, in the district municipality of Nuñoa - Melgar - Puno, 2018"; was raised taking into account the need to apply work incentives. The general objective was: Analyze the application of work incentives and the performance of the workers of the District Municipality of Nuñoa - Melgar - Puno, 2018 and as specific objectives: Analyze the application of non-economic work incentives in the Municipality, Identify the operational factors developed in the performance of the Municipality workers and Propose a program of non-economic work incentives to improve the performance of the workers of the District Municipality of Nuñoa - Melgar - Puno. The survey was used to collect information and the questionnaire was used as an instrument. The research is framed in the quantitative approach, descriptive type, non-experimental design. The sample considered was 65 workers from the institution. The most significant results for the variable work incentives and that are denoted in the recreational, work, educational and social dimensions, is that they are located on the measurement scale ALMOST NEVER; for the performance variable and which are denoted in the knowledge and quality dimensions, it is that they are located on the measurement scale ALMOST ALWAYS; According to these results, an Incentive Program is proposed to improve the performance of the workers of the District Municipality of Nuñoa.

Keywords: Performance, work incentives, workers.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El personal de una Entidad Pública espera una retribución por su desempeño, ésta además de ser un incentivo económico es también una motivación que permite mejorar su desempeño laboral y como consecuencia lograr los objetivos institucionales.

Al realizar la investigación en la Municipalidad Distrital de Nuñoa, se tuvo la oportunidad de observar el comportamiento de los trabajadores, se identificó que muchos de ellos desconocen la importancia de la Gestión Pública, denotado en el incumplimiento de las metas consignadas en el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal (PI).

La investigación se divide en cuatro capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

Capítulo I, se da a conocer la introducción sobre el tema abordado; el problema de investigación con sus respectivas interrogantes; los antecedentes a nivel internacional, nacional y local; asimismo, se da a conocer la justificación y las características más importantes del ámbito de estudio.

Capítulo II, se detalla la revisión de la literatura sobre incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores, además del marco conceptual.

Capítulo III, se plantea la metodología, diseño y tipo de investigación; además, de la población y muestra, entre otras características del ámbito de estudio.

Capítulo IV, se exponen los resultados y la discusión de los mismos, producto de un análisis minucioso. Finalmente se presentan las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos respectivamente.



1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hace algunos años la administración de recursos humanos solo se ocupaba exclusivamente de los sueldos; en la actualidad se ha presentado un cambio drástico, puesto que las instituciones públicas requieren trabajadores eficientes para mejorar la calidad de los servicios que demanda la ciudadanía.

A modo de ilustración podemos considerar al país vecino de Chile, el mismo que identifico la necesidad de robustecer su sistema de control de gestión para obtener resultados comprometidos y alcanzados por las unidades de la administración pública con el único fin de colaborar con mejorar la calidad en gasto público. Cada sistema presenta problemas de diseño y de funcionamiento, especialmente en los niveles de desempeño de los trabajadores municipales. El 1 de enero de 1998 se implementaron instrumentos e incentivos particularmente dirigidos a identificar, medir, financiar y controlar resultados comprometidos y efectivamente alcanzados por dichas agencias, y luego fueron ajustados. Si bien se desarrolló un modelo de gestión por resultados, sus limitaciones fueron previstas en el pasado y se fueron haciendo cada vez mejores.

El Estado Peruano busca un servicio eficaz y eficiente a la ciudadanía a través de las entidades públicas, tal tarea la realiza a través de los trabajadores públicos, los cuales deben tener un perfil adecuado, debiendo armonizar los derechos de estos con los intereses de la sociedad; sin embargo dicha situación está lejos de la realidad, ya que existe por parte de la población la percepción de que el servicio que se brinda en las instituciones del estado es deficiente, esto debido a que muchas veces los trabajadores públicos no se esfuerzan por solucionar el problema del ciudadano, así mismo se muestran distantes ante los objetivos institucionales, todo ello se ve reflejado en su falta de interés y total conformismo, sin mostrar preocupación por capacitarse para tratar de brindar un servicio eficiente y eficaz en su labor diaria.



A efectos de estimular e incentivar la mejora en toda la gestión municipal, así como alinear las políticas nacionales con el accionar de los gobiernos locales, se creó el PI, en un contexto en el que se tiende a que la gestión pública se oriente hacia la gestión por resultados. El PI es un instrumento que alcanza a todas las municipalidades del país, tanto a las provinciales como a las distritales, y consiste -básicamente- en el otorgamiento de recursos a los gobiernos locales en función al cumplimiento oportuno de unas metas previamente establecidas dependiendo del tipo de municipalidad, en el entendido que no todas tienen las mismas características ni las mismas potencialidades.

En la municipalidad provincial de San Román muchos de los trabajadores no se sienten conformes al realizar esfuerzos físicos y mentales fuera de lo normal para cumplir con sus deberes en un ambiente de inseguridad. Asimismo, no existe el reconocimiento laboral por parte de sus autoridades, pese a realizar múltiples funciones y/o tareas que no cuentan con manuales o normas y lo peor poca o nula participación en la toma de decisiones.

La municipalidad distrital de Nuñoa es una institución pública de gobierno local, con autonomía política, económica y administrativa, que tiene por finalidad como agente promotor; el desarrollo local integral y armónico de su circunscripción, la adecuada prestación de servicios públicos, lograr el crecimiento económico, la participación democrática y el progreso social de manera sostenible. Sin embargo, lo denotado no se refleja al tener muchas quejas por parte de los ciudadanos, quienes indican que no hay buena atención por parte de los trabajadores, que existe falta de conocimiento y seguimiento adecuado de los documentos presentados por los ciudadanos, la escasa preparación en el manejo de los diversos sistemas y programas que utilizan los gobiernos locales, entre otros aspectos que lamentablemente se reflejan en la insatisfacción de los ciudadanos.



1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General:

¿Cómo se dan los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018?

1.2.2. Problema Específico:

PE1 ¿Cómo se aplican los incentivos laborales no económicos en la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018?

PE2 ¿Cómo se percibe el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018?

PE3 ¿Es necesario implementar incentivos laborales no económicos para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar - Puno?

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. Hipótesis General:

La aplicación de los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018, se dan de manera deficiente.

1.3.2. Hipótesis Específicas:

HE1. Los incentivos laborales no económicos casi nunca son aplicados en favor de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018.

HE2. Los factores operativos casi siempre son desarrollados por parte de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa, Melgar, Puno – 2018.



1.4. JUSTIFICACIÓN:

El presente trabajo de investigación es importante porque constituye un aporte para las instituciones públicas que no valoran a su personal, lo cual tiene un efecto negativo en el desempeño laboral, en ese sentido lo que se busca es contribuir al desarrollo organizacional orientado hacia el logro de sus objetivos, es decir mejorar el desempeño laboral fortaleciendo las relaciones entre jefes y compañeros de trabajo; en la municipalidad distrital de Nuñoa se percibe que los trabajadores no tienen interés en su trabajo, lo cual se ve reflejado en el deficiente servicio que se brinda a los ciudadanos, entonces un alcance para manejar la situación en el entendido de que no cuenta con presupuesto suficiente para los incentivos económicos, es que la valoración del desempeño tenga en cuenta programas de incentivos laborales no económicos, que permita mejorar la situación de los trabajadores a través de capacitaciones constantes, actividades extra laborales, adecuación de ambientes y otros, todo lo cual ayudara a la autorrealización personal y profesional del trabajador.

Los resultados de la investigación servirán como un aporte en la gestión municipal, al tener identificado los incentivos laborales no económicos que mejoran el desempeño, como las capacitaciones, las actividades deportivas, entre otros; todo ello con la finalidad de mejorar la atención del ciudadano, los reclamos, la información superficial, entre otros aspectos.

El valor práctico de esta investigación radica en proponer un plan de incentivos no económicos adecuado a las expectativas de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa, que les permita cumplir con las metas establecidas y mejorar el servicio brindado a los usuarios.



1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo General:

Analizar la aplicación de los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018

1.5.2. Objetivos Específicos:

OE1: Analizar la aplicación de los incentivos laborales no económicos en la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018.

OE2: Identificar los factores operativos desarrollados en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018.

OE3: Proponer un programa de incentivos laborales no económicos para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar - Puno.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES:

Para el desarrollo del trabajo de investigación se recurrió a la revisión bibliográfica de diversas fuentes, al respecto no se encontró trabajos relacionados directamente con el tema planteado; pero si existen trabajos en los cuales de una u otra manera se abordan las variables consideradas en la investigación; las mismas que se detallan a continuación:

2.1.1. A nivel internacional:

1. (Carranza, 2015) en su tesis *“Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México”*; concluye que: El liderazgo por su papel fundamental en el cumplimiento las actividades y metas, debe ser considerado como uno de los aspectos más relevantes dentro de cualquier organización. En este sentido, es necesario contar con el apoyo de los directivos desde el inicio de las acciones de planificación y programación de la gestión del clima organizacional, e incluso para participar activamente en las acciones de cambio que pueden incluir modificar sus prácticas de liderazgo, entre otros, la manera en que realizan la planeación, la forma en que ejecutan la coordinación, la supervisión y sus estilos de comunicación.

Establecer un enfoque participativo para la mejora del clima de trabajo, lo que implicó formar grupos tanto en la parte del equipo de trabajo para la gestión del clima organizacional como en los grupos de capacitación que en general fueron conformados por empleados de distintos niveles y áreas de la organización, es un aspecto que contribuyó en la implementación de la intervención para el mejoramiento del clima organizacional.



Dichas intervenciones impliquen la realización de acciones concretas, rápidas, globales y locales que incluyan también actividades específicas que incidan en el comportamiento individual y organizacional, como las reuniones inter e intra-grupos, y que estas faciliten el seguimiento de los avances de la intervención hasta su cumplimiento, a la vez que se comuniquen los resultados.

2. (Tovar, 2013) en su tesis ***“Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la empresa FEBECA”***, Universidad José Antonio Páez, Facultad de Ciencias Sociales; concluye que: al diagnosticar la situación actual de las necesidades motivacionales que impiden desarrollar el desempeño eficiente los trabajadores del personal del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa FEBECA, C.A., se pudo confirmar que la empresa carece de estrategias motivacionales lo cual se determinó a través de una observación directa con la cual se apreciaron los aspectos buenos, regulares y malos asociados con factores que pueden generar el desinterés del personal en el cumplimiento de sus labores. Por otro lado, se aplicó una encuesta en la que se evaluaron los factores motivacionales, intrínsecos y extrínsecos que afectan de una u otra forma el desempeño laboral y conllevan a la desmotivación de los trabajadores, mostrando así que departamento de Recursos Humanos, carece de estrategias para mantener motivado a su personal.

Analizar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la empresa FEBECA, C.A, para ello se tomaron en cuenta los resultados de las técnicas utilizadas anteriormente con los cuales se pudo concluir que la empresa necesita la implementación de estrategias motivacionales tal como lo planteó Maslow “toda persona necesita cubrir sus necesidades”.



3. (Guatarasma & Marcano, 2013) en su tesis *“Propuesta de un plan de incentivos laborales para el personal de la Unidad Educativa Integral "Nuevos Horizontes" periodo 2013”*. *Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas, Departamento de Gerencia de Recursos Humanos. Maturin – Monagas*; concluye que: las organizaciones afrontan una gran presión competitiva creciente, por lo tanto, buscan la forma de hacer con mayor calidad su actividad, pero esto no lo lograrán sin reconocer la importancia que tiene el talento humano en el éxito o fracaso de los objetivos planteados. Es por ello, que estimular a los trabajadores es la mejor forma de mantener el buen desempeño organizacional; por lo que la investigación está basada en la propuesta de un plan de incentivos laborales para el personal docente que labora en la U.E. “Nuevo Horizonte” reconocida como una institución privada

2.1.2. A nivel nacional:

a. (Palomino, 2018) en su tesis *“Incentivos Laborales y Desempeño Profesional de los trabajadores del servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018”*; concluye que: el factor que más influye en el desempeño profesional, es el de los incentivos no monetarios, demostrando que no sólo son los salarios los que afectan el desempeño, sino que existen otros factores, dado que, muestra un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0.994 con sig. bilateral menor al 5% que certifica un grado de asociación positiva significativa entre ambas variables. El desempeño laboral por lo general se ubica en un nivel medio ya que, existen ciertas deficiencias en cuanto a la comunicación, colaboración y cumplimiento de las tareas.

b. (Rodríguez, 2017). En su tesis *“programa de incentivos para los colaboradores del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú” - sucursal La Esperanza*, concluye que: el propósito de mejorar el rendimiento de los mismos, y con ello contribuir con el crecimiento de la organización. el diseño de la investigación es no experimental de



carácter transaccional - descriptivo. Las técnicas son observación y entrevista a través de encuesta. Las conclusiones fueron que los incentivos que otorga el centro de contacto del BCP a los colaboradores son comisiones, estabilidad laboral, seguridad e higiene, así también que los colaboradores consideran que los incentivos influirán de manera positiva sobre su rendimiento, les agrada la idea de implementar incentivos adicionales para mejorar su rendimiento.

c. (Cuenca, 2014) en su tesis *“Impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la Financiera Confianza”*; concluye que: la Financiera está satisfecha, ya que obtuvo un desempeño en general beneficioso para la empresa. Los incentivos recreativos y sociales, son los menos preferidos por el personal operativo. Dentro de la entidad financiera el desempeño se ha incrementado gracias al talento humano con el que cuenta, es así que saben reconocer el esfuerzo de sus trabajadores ofreciéndoles mejores condiciones laborales para que se pueden desempeñar con destreza y se sientan parte fundamental de la entidad financiera.

2.1.3. A nivel local:

1. (Laura, 2017) en su tesis *“Incentivos Laborales y Nivel de Desempeño de los trabajadores operativos de la Empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016”*; concluye que: en cuanto a la dimensión incentivos cualitativos existe una relación directa (correlación positiva alta) según el coeficiente de Pearson, entre los incentivos cualitativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno, ya que un gran porcentaje de los mismos consideran que los incentivos que perciben se encuentran entre un nivel medio - alto. Estos resultados muestran que los programas de incentivos cualitativos como: los laborales, recreativos, educativos y sociales; tienen un nivel de importancia igual que los



incentivos cuantitativos, para los trabajadores es tan importante que la empresa reconozca la labor en su área de trabajo como la remuneración económica.

Existe una relación directa (correlación positiva alta) según el coeficiente de Pearson, entre los incentivos cuantitativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno, ya que un 59.26% de los mismos consideran que los incentivos que perciben se encuentran en un nivel alto; esto debido a que piensan que la remuneración, comisiones y repartición de utilidades que perciben, en la empresa, son bastante alentadores y atractivas. Por otro lado, existe otro sector considerable del 29.63% que afirma que, los programas de incentivos de su organización son más que alentadoras para su satisfacción laboral; porque consideran que estos incentivos están acorde al mercado laboral financiero.

2. (Cajma, 2016) en su tesis ***“Los Programas de Incentivos y la satisfacción Laboral de los Colaboradores de la Caja Municipal de ahorro y crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista periodo 2012”***; concluye que: la dimensión programas de incentivos no dinerarios presenta una incidencia positiva en la satisfacción laboral, ya que un 75% de los colaboradores sienten que están satisfechos con los programas de incentivos no dinerarios que ofrece la organización; mientras que solo el 25% señala que incide de manera negativa. Estos resultados muestran que los programas de incentivos no dinerarios como son: reconocimiento individual, ascensos y promociones, línea de carrera, capacitaciones, recreación, esparcimiento y ambiente y equipamiento inciden positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores, porque la percepción que se tiene sobre estos indicadores es favorable según los resultados mostrados.

En cuanto a la percepción incentivo no dinerario “reconocimientos individuales” son favorables, debido a que una gran mayoría, esto es, un 72% señala que el reconocimiento individual que realiza la empresa a sus trabajadores son muy interesantes



para las expectativas personales, puesto que la empresa, frecuentemente, a través de diversos tipos de reconocimiento individuales, reconoce el trabajo realizado por cada uno de los trabajadores.

El programa de incentivos que mayor importancia tiene para los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno Bellavista son los incentivos dinerarios; ya que éstos son los que tienen mayor valor frente a los incentivos no dinerarios; sin embargo los programas de incentivos dinerarios de la empresa generan un descontento en un sector considerable; lo que implica que la organización debería tomar estos puntos críticos que se han identificado de la presente investigación.

3. (Larico, 2015) en su tesis: *“Factores Motivacionales y su Influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román – Juliaca 2014”*; concluye que: se comprobó la existencia de vinculación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román. Segunda. Se evidenció relación significativa entre las remuneraciones del mínimo vital con el cumplimiento de responsabilidades porque eso influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

Se encontró relación significativa entre los incentivos que se les otorga a los trabajadores como las resoluciones, carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román. Se evidenció una vinculación directa entre las condiciones del ambiente físico y estima como amor al trabajo, autorrealización puesto que influye de manera relevante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.



2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Los Incentivos Laborales:

Según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua; incentivo es el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector con el fin de mejorar su rendimiento, mientras que, de la motivación, nos dice que se trata del ensayo mental preparatorio de una acción para animar a ejecutarla con interés y diligencia. Los incentivos son elementos que, ofertados como recompensas, pueden inducir cambios en tal comportamiento.

Ynfante, (2008) menciona que los incentivos son los estímulos que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

Dessler, (2009) señala que la mayor parte de las empresas utilizan incentivos económicos y no económicos. En una encuesta de 235 gerentes, realizada por investigadores de Northwestern University, las retribuciones más utilizadas para motivar a los empleados eran (de la más a la menos usada).

- ✓ Reconocimiento del empleado
- ✓ Certificado de regalo
- ✓ Eventos especiales
- ✓ Retribuciones en efectivo
- ✓ Incentivo por mercancías

2.2.2. Tipos de Incentivos:

Según (Chruden, 1999) y (Gómez, 2001) los incentivos pueden clasificarse como: “financieros” (económicos) y “no financieros” (no económicos), no obstante, sería más conveniente clasificarlos como “competitivos” y “cooperativos”.



2.2.2.1. Incentivos Financieros:

Los incentivos monetarios hacen siempre referencia al importe económico que percibe el profesional por su trabajo, existiendo diversos tipos:

- ✓ **Sueldo:** Punto básico de la remuneración. Corresponde al salario estándar que recibe un colaborador a través de su nómina, normalmente de carácter mensual.
- ✓ **Bonos:** pago que se realiza a discreción por alcanzar o sobrepasar cierto grado determinado de desempeño. Mientras que las comisiones suelen pagarse por cada venta realizada, un bono generalmente se paga cuando el vendedor rebasa cierto nivel de ventas totales u otro aspecto del desempeño.
- ✓ **Comisiones:** Es el tipo de incentivos más habitual entre los comerciantes y vendedores. El profesional recibe un porcentaje fijado previamente sobre cada producto vendido o servicio contratado por cada nuevo cliente.
- ✓ **Incentivos por producción:** Se conceden aumentos en función de una serie de logros de carácter cuantitativo: por lo general, por unidades de producción. Estos incentivos pueden ser individuales, por grupos o equipos o una combinación de ambos.
- ✓ **Méritos:** Algunas empresas conceden aumentos según el mérito (interés, valía, competencias) de cada colaborador.

2.2.2.2. Incentivos no Económicos:

Son otorgados como medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

- ✓ **Apoyo Social:** Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo



familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales.

- ✓ **Asistenciales:** Buscan brindar al colaborador y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes, etc.
- ✓ **Recreativos:** Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al colaborador, y en muchos casos a su grupo familiar.
- ✓ **Seguridad:** Pueden servir como incentivo que motiva a continuar laborando en una empresa y alcanzar un nivel de satisfacción en su desempeño y para otros estas puede proporcionarle un sentimiento de libertad en el cual dirige sus energías hacia los objetivos de la empresa y no hacia su seguridad personal.
- ✓ **Supletorios:** Pretenden brindar al colaborador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como, por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios flexibles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.
- ✓ **Adiestramiento:** El adiestramiento puede constituir un incentivo importante para el colaborador, al brindarle la propia organización la oportunidad de prepararse adecuadamente para las funciones que desempeña.
- ✓ **Autorrealización:** Incentivos que influyen en la oportunidad para adquirir una sensación de competencia ocupacional y logro.

2.2.2.3. Otra clasificación de Incentivos Laborales:

Según (Werther & Davis, 1995) los incentivos pueden clasificarse como cuantitativos y cualitativos.

Incentivos Cuantitativos: Estos pueden ser:

- ✓ **Incentivos Económicos:** Es todo pago que realiza la empresa a sus



colaboradores pueden ser aumentos de sueldo, bonos, primas anuales, bonificaciones, pensiones, complementos de sueldo.

Incentivos cualitativos: Estos pueden ser:

- ✓ **Incentivos laborales:** Es todo incentivo relacionado solo al aspecto laboral y su mejor desempeño como: transporte, horarios flexibles, estacionamiento, comodidad en el centro de trabajo.
- ✓ **Incentivos recreativos:** La empresa brinda condiciones de descanso, diversión y recreación al colaborador y en muchos casos a su familia.
- ✓ **Incentivos educativos:** La empresa brinda la oportunidad al colaborador de estudiar o capacitarse para ser más eficiente en las funciones que desempeña.
- ✓ **Incentivos sociales:** La empresa otorga al colaborador reconocimientos públicos.

2.2.3. Aplicación de Incentivos en el Sector Público.

Existen varias particularidades en el sector público que convierten a los incentivos en materia distinta a la del sector privado. Todas estas particularidades deberían ser tomadas en cuenta en la implementación de incentivos en el sector público peruano. Al respecto se sugiere tomar en cuenta las siguientes características: múltiples objetivos (problemas de medición), falta de competencia, y múltiples dueños.

Múltiples objetivos (problemas de medición):

- ✓ A diferencia del sector privado, en el sector público no hay un producto perfectamente identificado. Generalmente, la entrega de bienes o servicios públicos comprende diversas dimensiones. Por ejemplo, definir el desempeño para el caso de la educación es una tarea difícil. La buena educación significa que los estudiantes sean capaces de alcanzar altos puntajes en las pruebas, pero



también significa que los estudiantes desarrollen la creatividad, curiosidad, los buenos valores, dimensiones que no son sencillas de cuantificar. Los puntajes pueden ser fáciles de medir, pero hay que tomar en cuenta que, si los profesores son sólo medidos por el puntaje de sus alumnos, se podría desincentivar otros componentes de la buena educación. Además, con este ejemplo queremos dejar en evidencia que las características cualitativas de los servicios públicos son importantes y no pueden reducirse a un problema cuantitativo.

- ✓ Relacionado a lo anterior, otra variante de esta misma característica aparece cuando una entidad, al realizar acciones conducentes a alcanzar sus objetivos, permite el logro de objetivos definidos por otra entidad pública. Por ejemplo, dentro de los objetivos del ministerio de saneamiento está el que los hogares rurales cuenten con instalaciones de agua y desagüe, para ello realiza acciones de construcción de infraestructura, rehabilitación, mejoramiento de los sistemas de agua potable y disposición de excretas. Con ello, no sólo cumple con su objetivo, sino que reduce el número de casos de enfermedades diarreicas agudas y de desnutrición crónica por falta de acceso a agua potable, objetivos que le pertenecen al sector salud. De esta manera, colocar incentivos sólo en algunos objetivos puede tener la consecuencia de perjudicar otras áreas de acción del Estado.
- ✓ Las reflexiones en torno a esta característica del Estado no significan que no se puedan implementar incentivos en el sector público. Significa que estos incentivos deben balancear distintas dimensiones de desempeño para fijar sus metas. Deben asignar ponderaciones a las distintas metas de desempeño (por cada objetivo) según sea la relevancia asignada. Por otro lado, plantea la importancia de tener mediciones que puedan ser usadas confiablemente para



medir el desempeño. De otra manera, poner premios sobre medidas “sucias” de desempeño puede reducir la efectividad de los incentivos y aumentar comportamientos no deseados. Adicionalmente, los incentivos pueden servir para la generación de información necesaria para medir el desempeño.

Falta de comparación:

- ✓ En el sector privado, las empresas maximizadoras de ganancias tienen poderosos incentivos externos en su competencia con otras empresas, en el sector público en cambio, muchas agencias gubernamentales tienen el monopolio de su actividad. Por ejemplo, el Poder Judicial tiene el monopolio de la administración de justicia, la Policía tiene el monopolio de la lucha contra la delincuencia. Al no haber en el sector privado instituciones que realicen funciones similares, es difícil saber cuánto esfuerzo exigir a los trabajadores o qué metas establecer. Sin embargo, aún es posible comparar dependencias dentro de una misma institución. Por ejemplo, se puede comparar el desempeño entre comisarias, entre juzgados, entre fiscalías, etc., a través de torneos. Incluso se puede comparar el desempeño a nivel de los gobiernos subnacionales (regionales y locales) y en algunos casos especiales podría ser posible medirse con un par del sector privado.

Múltiples dueños (principales):

- ✓ Las acciones de un organismo gubernamental afectan a diversas personas quienes están en posición de influenciar como principales. Por ejemplo, la manera en la que se efectúa la provisión de bienes y servicios de educación y salud es un problema que afecta a la sociedad como un todo y no sólo a quienes reciben estos servicios. Así por ejemplo, en el caso de una escuela los



- administradores del colegio y el ministerio de educación puede estar más preocupado por tomar acciones que desarrollen las capacidades creativas en los alumnos, pero los padres pueden estar más preocupados por los resultados de los alumnos en las pruebas internacionales, y finalmente los contribuyentes en general, que financian el gasto con sus impuestos, pueden estar preocupados por lo costoso que vienen resultando las acciones de las escuelas públicas. En ocasiones la sociedad se divide en grupos con intereses contrapuestos; como el caso de las cámaras de comercio y sindicatos, ambos tratando de influir en las autoridades gubernamentales porque se sienten con el derecho de hacerlo.
- ✓ El proceso político también le da características particulares al sector público, pues la administración de las entidades públicas cae en manos del grupo político que gana un proceso de votación en el que participa toda la sociedad, pero esta participación se da bajo condiciones desiguales. Están los votantes educados e informados y otros que no están bien informados (pero que se reservan igual derecho a ejercer su posición de dueño o principal), los grupos de interés con poder económico y otros grupos más pequeños que también tratan de influir en el resultado de la elección. Es decir, los intereses de los ganadores de la elección no están alineados con todos los grupos de la sociedad, e incluso en muchos momentos, los políticos que dirigen la administración de las entidades pueden cambiar sus intereses a los inicialmente revelados desalineándose de su grupo inicial de soporte. En consecuencia, mientras el objetivo de una empresa privada está bien definido y es consistente en el tiempo, los objetivos de una entidad pública están definidos por el proceso político y pueden cambiar de manera aleatoria en el tiempo ya sea por cambios en énfasis o por cambios en los gerentes. Esto genera mayor



incertidumbre entre los trabajadores y podría ser confuso saber qué objetivo seguir o a cuál darle mayor prioridad. El desafío que lo anterior presenta, es que cuando los objetivos de los diversos principales no son consistentes entre sí, a cada uno le gustaría incentivar acciones que no van en línea con lo que persiguen los otros principales.

- ✓ Finalmente, podemos mencionar cuatro razones por las que los incentivos en el sector público pueden ser positivos según un estudio de la OECD (2005):
 - **Primero**, el sector público está compuesto por una serie de estamentos burocráticos que retardan mucho los ascensos. Los trabajadores pierden motivación al no ver recompensados sus esfuerzos con una mejor remuneración; los incentivos cumplen la función de motivar y mantener un nivel de esfuerzo constante.
 - **Segundo**, las brechas salariales entre el sector público y privado hacen que el talento migre, por lo general, al sector privado. Al incorporar los incentivos, el sector público puede atraer mejores profesionales del sector privado.
 - **Tercero**, las presiones salariales están, usualmente, en contradicción con las presiones fiscales por lo que los aumentos salariales toman tiempo en ser procesados o aprobados. Los incentivos proveen una opción, en términos presupuestales, de aumentar los salarios sin incrementar la planilla.
 - Finalmente, la mejora de los sistemas de información ha puesto a la población más alerta de las actividades de los funcionarios públicos y su desempeño. En ese sentido, los incentivos proveen, tanto a los funcionarios públicos como a la población, de mejores herramientas



para la rendición de cuentas y fiscalización de su función.

2.2.4. Desempeño Laboral:

(Mondy & Noe, 1997) consideran que “el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores”. Asimismo, Chiavenato, (2000) menciona que el desempeño laboral está determinado por dos factores, los factores actitudinales de la persona y los factores operativos.

2.2.4.1. Factores Actitudinales

Hace referencia a aquellos factores como: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

2.2.4.2. Factores Operativos

Hace referencia a aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. Por lo tanto, podemos indicar que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Observando así que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral.

Sin embargo, no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño laboral, ya que un factor que tiene un papel muy importante son las herramientas de trabajo pues como expresa Strauss (1981) los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial para la ejecución del trabajo, es un aspecto importante. Por tanto, no se debe dejar de lado la importancia que tienen los recursos materiales para el



desempeño laboral.

2.2.5. Evaluación del Desempeño en el Sector Público:

El proceso de evaluación a implementarse, consta de dos tipos: Prueba de conocimiento y evaluación de desempeño.

Prueba de conocimiento: Este instrumento será utilizado para determinar si los participantes asimilaron los contenidos de las actividades de capacitación y lograron el nivel de aprendizaje esperado.

Evaluación de desempeño: Este instrumento estructural y sistemático, será utilizado para medir los conocimientos, comportamientos y producción, relacionados con el producto del trabajo y si los participantes están aplicando en sus funciones laborales lo aprendido en el proceso de capacitación, lo que permitirá implementar nuevas políticas de mejora al desempeño.

Las acciones de capacitación y evaluación miden el cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidos en el plan quinquenal, de acuerdo a las metas e indicadores establecidos para el sistema administrativo:

Meta: Reducir las brechas de conocimientos y habilidades operativas en las diferentes áreas de la organización administrativa del sistema, con la finalidad de alcanzar los niveles planteados en los objetivos generales de la institución.

Indicadores:

- ✓ Número de informes.
- ✓ Calidad de servicio.
- ✓ Número de capacitaciones.

2.2.5.1. Competencias de trabajadores en el Sector Público:

El sistema administrativo está conformado por funcionarios y personal



administrativo en las distintas áreas de trabajo institucional: contabilidad, abastecimiento, potencial humano, control patrimonial y bienes incautados, archivo, entre otras. Los trabajadores que integran el sistema administrativo, requieren para el ejercicio de sus actividades, las competencias específicas siguientes:

Competencias institucionales: liderazgo; autonomía; responsabilidad; proactividad; eficacia y eficiencia.

Competencias personales: Las competencias personales comprenden los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el ejercicio del cargo; se identifican en base al área de trabajo.

Competencias en conocimientos:

- a) Amplio conocimiento en la actividad o disciplina en la que desempeña el cargo: ser un trabajador con dominio de la normatividad interna y funciones de su área laboral.
- b) Visión de la realidad o entorno nacional: conocer aspectos de la realidad nacional, factores sociales, culturales, económicos, tecnológicos, políticos y ecológicos; para desenvolverse eficientemente en el área en que labora.
- c) Superación constante: estar actualizado permanentemente en las innovaciones y conocimientos vinculados a su área de trabajo.

Competencias en habilidades:

- a) Adaptabilidad: adecuarse a los cambios institucionales y/o a las nuevas condiciones sociales que se presenten en el ejercicio de su función.
- b) Comunicación: expresarse en forma clara, correcta y precisa, a través del lenguaje escrito o verbal y saber escuchar. Utilizar técnicas modernas de comunicación.



- c) Creatividad: generar respuestas o soluciones adecuadas, inclusive cuando no existan antecedentes que le sirvan de criterio orientador.
- d) Intuición: tener la capacidad de comprender e interpretar los hechos de manera inmediata.
- e) Priorización: distinguir lo urgente e importante, proponiendo soluciones a los problemas que identifica.

Competencias en actitudes:

- a) Desarrollo personal: procurar su autorrealización personal y profesional hasta alcanzar niveles que le generen satisfacción.
- b) Actitud de liderazgo: ser un modelo para sus colegas, enseñar con el ejemplo y transmitir su experiencia.
- c) Prudencia: actuar con buen juicio y moderación en sus actos funcionales y en los de su vida diaria, evitando expresiones o acciones que afecten la sensibilidad de los demás.
- d) Responsabilidad: observar diligencia en el ejercicio de sus obligaciones, tomando decisiones oportunas y acatando disposiciones de la superioridad.
- e) Sensibilidad: percibir los sucesos que ocurren en su entorno con sensibilidad, colocando a la persona humana como el centro de los servicios que cumple, atendiendo a los usuarios con respeto, amabilidad, diligencia y tolerancia.
- f) Proactivo: ser diligente, dinámico y actuar con iniciativa para proponer alternativas de solución a los problemas derivados del trabajo.

2.2.5.2. Modalidad contractual

Actualmente en el Perú existen 15 regímenes laborales, cada régimen implica distintos derechos y deberes para los servidores públicos.



Para fines de la presente investigación se hará énfasis en el régimen general de la carrera administrativa (D. Leg. 276 - 1984) y sin carrera con vínculo laboral: régimen de la actividad privada (D. Leg. 728 – 1991) y la contratación administrativa de servicios – CAS (D. Leg. 1057 – 2008 y modificado el 2012).

La carrera administrativa en el Perú (D. Leg. 276)

Según el D. Leg. 276; 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. Tiene como objetivo 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.

La carrera cuenta con tres grupos ocupacionales 27 con distintos niveles cada uno, en donde la homogeneidad remuneratoria se encuentra establecida mediante un sistema único de remuneraciones. La remuneración está constituida por un salario básico, además de bonificaciones y beneficios.

La Ley reconoce como “servidor público” a todo ciudadano que presta servicios en entidades de la administración pública con nombramiento o contrato de trabajo, con las formalidades de la ley, en jornada legal y sujeto a retribución en periodos regulares. Así mismo, tiene derecho de estabilidad laboral indeterminada.

Capacitación: Según el DS 003-97-TR., de acuerdo al Ley de productividad y competitividad laboral, Texto Único Ordenado de la Ley de fomento del empleo, la capacitación es un derecho del servidor cuyo fin es mejorar su productividad y sus ingresos. Para ello, los programas de capacitación y productividad deben ser implementados en cada entidad con la finalidad de actualizar y perfeccionar los



conocimientos y aptitudes del personal, desarrollar habilidades asociadas a nuevas tecnologías y preparar al servidor para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

Promoción: Debido a que el régimen laboral de la actividad privada constituye un sistema de puestos, no existen mecanismos legales para la promoción o ascensos del personal que ya está trabajando. Sin embargo, algunas entidades públicas han implementado concursos internos en los que un trabajador puede acceder a alguna plaza vacante de mayor jerarquía. Cuando existen, estos mecanismos de promoción están desarrollados en los reglamentos internos de trabajo de cada entidad.

Evaluación: La Ley de fomento del empleo no regula la evaluación del personal, pues habiendo sido diseñada para la actividad privada, deja a criterio del empleador las formas de evaluación que considere más convenientes. Por su parte, la Ley Marco del empleo público solo establece que la retribución del desempeño laboral se realice de acuerdo con un sistema de evaluación con equidad y justicia, que debe tener como criterios mínimos la universalidad, la base técnica y la competencia laboral.

Remuneraciones e incentivos: La remuneración del servidor bajo el régimen laboral de la actividad privada está constituida por el íntegro de lo que percibe por sus servicios, sea en dinero o especie, siempre que sea de libre disposición. La periodicidad de pago es determinada por la entidad. Adicionalmente, la norma legal contempla otros beneficios con los que cuentan los servidores del régimen de la actividad privada:

- ✓ Gratificaciones por fiestas patrias y navidad (remuneraciones adicionales);
- ✓ Escolaridad;
- ✓ Compensación por tiempo de servicio (1 remuneración anual);
- ✓ Vacaciones anuales (30 días);
- ✓ Seguro social;
- ✓ Pago de pensiones (sistema público o privado)



- ✓ Compensación por despido arbitrario.

Contrato administrativo de servicio - CAS (D. Leg. 1057–2008; modificado el 2012):

Es un contrato laboral especial que se aplica sólo en el Sector Público, y se celebra entre una persona natural y el Estado. No se encuentra bajo el ámbito de la carrera pública (D. Leg. 276) ni del régimen de la actividad privada (D. Leg. 728), sino que se rige específicamente por el Decreto Legislativo N° 1057, su Reglamento y la Ley 29849. Esta modalidad de contratación entró en vigencia el día 29 de junio de 2008. (Contratos Administrativos de Servicios (CAS), 2017).

La Ley 29849 establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo 1057 (Contratación de Servicios – CAS) y otorga derechos laborales. (Contratos Administrativos de Servicios (CAS), 2017).

En general, todas las entidades de la administración pública pueden contratar personal bajo el régimen CAS, con excepción de las empresas del Estado y los proyectos de inversión pública. Según su reglamento, el régimen CAS no incluye dentro de su ámbito de aplicación a los siguientes casos:

- ✓ Prestación, consultoría, asesoría o cualquier otra modalidad contractual, siempre que se desarrolle de manera autónoma, fuera de los locales o centros de trabajo de la entidad;
- ✓ Contratos financiados por alguna entidad de cooperación internacional con cargo a sus propios recursos;
- ✓ Contratos que se realizan a través de organismos internacionales que, mediante convenio, administran recursos del Estado Peruano para fines de contratación de personal altamente calificado; Contratos del Fondo de Apoyo Gerencial



Organización del régimen de contratación administrativa de servicios

La modalidad contractual CAS fue creada en reemplazo de los servicios no personales (SNP), “el régimen CAS supone una contratación temporal por un periodo restringido a un año fiscal, renovable”. A partir de 2010, debido a una sentencia emitida por el Tribunal Constitucional, CAS debe interpretarse como un régimen especial de contratación de naturaleza laboral para el sector público, el cual es compatible con el marco legal. Al afirmarse su naturaleza laboral, la Ley 29849 establece que el servidor bajo este régimen se considera dentro del ámbito de la Ley Marco del empleo público y la Ley del código de ética de la función pública, debiendo ajustarse a la misma y completar su regulación en términos de los derechos laborales que le competen.

Los procesos de gestión de servidores CAS

La gestión de servidores bajo el régimen especial de contratación administrativa de servicios tiene siete procesos identificados: selección y contratación; capacitación; promoción; evaluación; desplazamiento o movilidad; remuneración e incentivo y el proceso de desvinculación.

Capacitación: los servidores bajo el régimen CAS están incluidos en las capacitaciones que se llevan a cabo de manera transversal en la administración pública. Estas capacitaciones están reguladas por el decreto legislativo que regula las normas de capacitación y rendimiento en el sector público y su reglamento.

Promoción: De igual manera que en el régimen de SNP, en el régimen CAS no existe la promoción o ascenso debido a que este régimen especial es un sistema de puestos (abierto).

Evaluación: Hasta la aprobación de la norma que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios y su reglamento, los servidores bajo el régimen CAS no se encontraban sujetos a procesos de evaluación. Conforme a esa



norma, los servidores públicos contratados bajo este régimen especial quedan comprendidos en los procesos de evaluación de desempeño que se llevan a cabo de manera transversal en la administración pública. El reglamento señala que la evaluación de las personas bajo la modalidad CAS solo puede ser utilizada para identificar necesidades de capacitación y no para justificar la separación por bajo desempeño. La inexistencia de una relación entre la evaluación de desempeño y la renovación de las CAS muestra que este tipo de contratación es muy precaria.

Desplazamiento o Movilidad: De acuerdo con el reglamento de la norma que regula el régimen especial CAS, los trabajadores bajo este régimen pueden estar sujetos, únicamente, a las acciones administrativas de desplazamiento de personal:

Designación temporal, como representante de la entidad contratante ante comisiones y grupos de trabajo, miembro de órganos colegiados y/o directivo superior o empleado de confianza, observando las limitaciones en la Ley Marco del empleo público;

Rotación temporal, al interior de la entidad contratante para prestar servicios en un órgano distinto al que solicitó la contratación, hasta por un plazo máximo de noventa (90) días calendario durante la vigencia del contrato.

Comisión de servicios, para realizar temporalmente funciones fuera de la entidad contratante, la que por necesidad del servicio puede requerir el desplazamiento del trabajador fuera de su provincia de residencia o del país, hasta por un plazo máximo de treinta (30) días calendario, en cada oportunidad.

Remuneraciones e incentivos: Las personas contratadas bajo la modalidad CAS perciben una remuneración mensual que no puede ser menor a la remuneración mínima vital. Las remuneraciones son negociadas contrato por contrato y no existe escalas remunerativas aprobadas en cada entidad, salvo algunas excepciones.



La remuneración puede verse reducida temporalmente por el incumplimiento de las siguientes causales:

- Mutuo disenso;
- Invalidez absoluta permanente sobreviniente;
- Resolución arbitraria o injustificada;
- Inhabilitación administrativa, judicial o política por más de tres meses

2.2.6. Servicio Civil en el Perú:

El Servicio Civil, significa una transformación substancial en la función pública con una consecuente mejora en los servicios de una alta dispersión legislativa existente, ausencia de un ente rector especializado en materia de recursos humanos, que permita mejorar la administración de los recursos humanos en el Estado.

SERVIR, emprende una reforma sin precedentes en el Estado peruano, que establece un nuevo modelo del servicio civil aplicable a todos los niveles al ciudadano.

En las últimas décadas la gestión de los servidores públicos en el Perú se ha caracterizado por la falta de una planificación, dirección y gestión, como consecuencia de la coexistencia de los distintos regímenes laborales con diferentes reglas de juego, de la distorsión del sistema de remuneraciones del abuso de contrataciones temporales, acompañadas de gobierno poniéndose énfasis en la profesionalización de la función pública para la mejora de los servicios prestados a los ciudadanos.

En 1996, se inició el proceso de modernización de la administración pública, cuyos principios y objetivos fueron recogidos en la Ley Marco de Modernización, Decreto Legislativo N° 834, que abarcó lo siguiente:

- ✓ Restructurar el Estado creando un régimen especial para los organismos del servicio público, y la eliminación de varios con porte autónomo.



- ✓ Mejorar los sistemas administrativos del Estado y crear nuevos entes rectores.
- ✓ Implementación de una nueva Ley de carrera pública.
- ✓ Mediante una Ley de descentralización aportar a la calidad de los servicios públicos.

Organización del servicio civil:

- a) La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR
- b) Las Oficina de Recursos Humanos
- c) Tribunal del Servicio Civil.

Derechos de los servidores civiles:

La Ley del servicio civil reconoce los siguientes derechos individuales:

- Compensación de acuerdo a Ley y sus normas reglamentarias.
- Vacaciones (30) días, incluyendo días libres, regulados en el reglamento.
- Jornada de 48 horas como máximo a la semana.
- Descanso semanal, día completo.
- Refrigerio no incluido en el horario laboral.
- Impugnar a la institución competente alguna falta a sus derechos.
- Permisos y licencias dentro de las normas y reglas.
- Beneficios sociales completos.
- Gozar de los derechos a que se hace referencia la Ley 29783, Ley de
- Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Ejercer la docencia o asesoramiento sin afectar sus funciones y



obligaciones.

- Contar con la defensa y asesoría legal, asesoría contable, económica o a fin con cargo a los recursos de la entidad para el caso que requiera y haya sucedido dentro de sus funciones, inclusive por responsabilidad de terceros, si al terminar el proceso se comprueba una responsabilidad culposa, el beneficiario debe reembolsar el costo del asesoramiento y de la defensa especializada.
- No son de aplicación al servidor civil, las normas que establezcan derechos en favor de personal sujeto a otro régimen o carrera.

2.3. MARCO CONCEPTUAL:

Administración: Es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Alcaldía: Órgano ejecutivo del gobierno local. El representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa es el alcalde.

Capacitación de personal: proceso sistemático de perfeccionamiento o adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes para una mayor calificación y mejor ejercicio de la función pública.

Calidad: entendida como el impulso hacia la mejora permanente de la gestión, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.



Desempeño: medida en la que la gestión de una entidad logra sus resultados finales en el cumplimiento de su misión y en términos de eficiencia, eficacia, calidad y cumplimiento normativo.

Entidad: es toda colectividad que puede considerarse como una unidad. El concepto suele utilizarse para nombrar a una corporación o compañía que se toma como persona jurídica.

Gestión Pública: conjunto de proceso y acciones mediante los cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, a través de la gestión de políticas, recursos y programas.

Incentivos: Como lo define el trabajo Concepto e importancia de los incentivos, *de Allan Palencia*, incentivo “es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción”.

Meta: expresión concreta y cuantificable de los logros que la organización planea alcanzar en un periodo de tiempo, con relación a los objetivos previamente definidos. (Adaptado del concepto proporcionado en el documento).

Motivación: La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa ‘causa del movimiento’. La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo».

Municipalidad: es la corporación estatal que tiene como función administrar una ciudad o una población. El término se utiliza para nombrar tanto al conjunto de sus instituciones como al edificio que alberga la sede del gobierno.



Pactos Colectivos: son documentos en los cuales se establecen beneficios para los trabajadores, estos beneficios son negociados de forma libre y voluntaria con los empleadores, pero en este caso no se requiere que los trabajadores sean sindicalizados, sin embargo, el proceso y trámite de negociación es el mismo que con las organizaciones sindicales.

Retribuciones: se asocia al dinero que recibe una persona por su trabajo. Es un término que permite nombrar al pago, estímulo, dispendio, reembolso gratificación que una persona recibe por una determinada tarea o acción.

Responsabilidad: Es el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo. La responsabilidad es también el hecho de ser responsable de alguien o de algo.

Servicio civil: Está conformado por todas las personas que trabajan al servicio del Estado.

Servicio público: El servicio público son todas aquellas actividades llevadas a cabo por los organismos de Estado o bajo el control y la regulación de este, cuyo objetivo es satisfacer necesidades de la ciudadanía

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

3.1.1. Ámbito de estudio:

La investigación se realizó en el ámbito geográfico del departamento de Puno, Provincial de Melgar, distrito de Nuñoa, específicamente en el Jirón Plaza de Armas S/N.

3.1.2. Ubicación:

La provincia de Melgar se encuentra situado al norte del departamento de Puno; limita con los siguientes distritos: Por el Este con los distritos de Antauta y Macusani, Por el Sur con el distrito de Orurillo, Por el Oeste con el distrito de Santa Rosa, Por el Norte con el distrito de Sicuani – Cusco y Macusani, se halla a una altura de 4023 msnm.

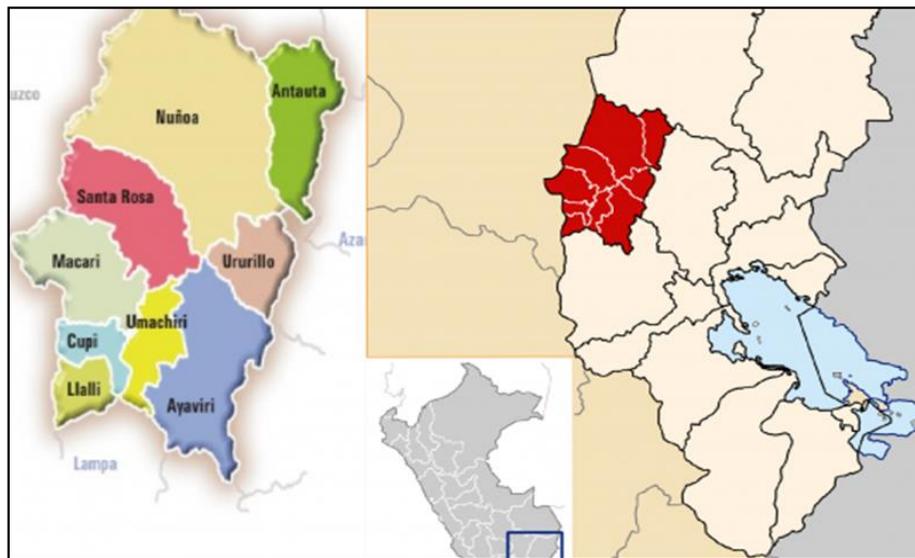


Figura 1: Ubicación geográfica - Nuñoa

Fuente: Google Maps.

3.1.3. Naturaleza de la Municipalidad Distrital de Nuñoa

La Municipalidad Distrital de Nuñoa tiene su sustento en el Artículo 194° de la Constitución Política del Perú, la que establece que las municipalidades provinciales y



distritales son órganos de gobierno local, tienen autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia.

Razón Social : Municipalidad distrital de Nuñoa.

Dirección: La municipalidad provincial de Puno está ubicada en el Jr. Alfonso Ugarte S/N (específicamente en la Plaza de Armas).

Misión: Los productores Nuñoños trabajamos con mentalidad empresarial, nuestras alpacas y sus derivados son de calidad para exportar, poseemos una ganadería vacuna para engorde y producción lechera y crianza de ovinos de alta calidad genética. Nuñoa distrito transformador, industria de productos agropecuarios, productor alpaquero, lácteos de calidad, centro turístico, paisajístico, cultural y ecológico, que trabaja para mejorar calidad de vida de sus familias. Nuñoa con capacidad técnica competitiva para la gestión de sus recursos naturales, que hace posible el Desarrollo Humano Sostenible.

Visión: Nuñoa nueva provincia líder con ciudadanos de plena identidad con equidad de género e instituciones organizadas que cuenta con servicios de salud y educación de calidad, posesionada como un jefe productor agropecuario, comercial competitivo impulsándola agroindustria, con vías accesibles y es parte de un círculo turístico regional con uso adecuado de sus recursos naturales y del medio ambiente para un desarrollo sostenible.

3.2. PERIODO DE DURACION DEL ESTUDIO

La presente investigación se realizó dentro de un plazo de 6 meses, planificándose de la siguiente manera:

Tabla N° 1.

Periodo de duración del estudio

ACTIVIDADES	TIEMPO (MESES)					
	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE
1 Búsqueda de información;	X					
2 Trabajo de campo		X				
3 Elaboración de instrumentos			X			
4 Recopilación de datos			X			
5 Fase Analítica				X		
6 Fase Informativa					X	X

FUENTE: Elaboración propia.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

Población

Vara, (2012) menciona que siempre se necesitan informantes o fuentes de información “primaria” o directa para cumplir con los objetivos planteados en una tesis. A esas fuentes de información se les conoce como población (N), y es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, documentos, data, eventos, empresas, situaciones, etc.) a investigar. La población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo; bajo estas consideraciones la población para esta investigación está dado por 118 trabajadores de la municipalidad distrital de Nuñoa.

Muestra

Según Vara, (2012) la muestra (n), es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional, siempre parte de la población. Si se tienen varias poblaciones, entonces se tendrán varias muestras.

Muestreo:

Según Vara, (2012) el muestreo probabilístico conocido también como “muestreo aleatorio”, utiliza el azar y las estadísticas para determinar el tamaño y la selección de cada integrante de la muestra. Este tipo de muestreo alcanza mayor rigor científico, pues cumple con el principio de equi-probabilidad; según el cual todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos en una muestra. La muestra probabilística, es la más adecuada para identificar índices y describir poblaciones mediante muestras.

$$n = \frac{z^2 p q N}{E^2 (n - 1) + z^2 p q}$$

Figura 2: Fórmula Estadística

Donde:

N = 118 trabajadores (Población)

Z = 1.96 (Nivel de confianza el 95%)

P = 0.50 (50 % Proporción esperada)

q = 0.50 (50 % Probabilidad de fracaso)

E = 0.05 (5% error de muestra)

3.4. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

Se realizó el análisis de Confiabilidad (Alfa de Cronbach), la prueba de adecuación muestral de (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett, de ajuste del modelo factorial a los datos obtenidos.

3.4.1. Análisis de Confiabilidad:

Según Hernández, (2014) el análisis de confiabilidad determina el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes; esto quiere decir que un instrumento es confiable cuando al ser aplicados varias veces los resultados obtenidos no van a cambiar.

Para interpretar el grado confiabilidad, Soto (2015) nos muestra la siguiente escala:

Tabla N° 2.

Valores del Alfa de Cronbach

-1	A	0	= No es confiable
0.01	A	0.49	= Baja confiabilidad
0.5	A	0.75	= Moderada confiabilidad
0.76	A	0.89	= Fuerte confiabilidad
0.9	A	1	= Alta confiabilidad

Al utilizar los datos de la prueba piloto se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.866, lo cual garantiza que el instrumento es confiable y válido.

Fiabilidad de las dimensiones según el Alfa de Cronbach

Tabla N° 3.

Fiabilidad de las dimensiones según el Alfa Cronbach.

Constructo	Dimensiones	Alfa de Cronbach
Incentivo Laboral	Recreativos	0.988
	Adiestramiento	0.988
	Laborales	0.988
	Educativos	0.988
	Sociales	0.989
	Autorrealización	0.988
Desempeño	Conocimiento	0.988
	Calidad	0.990
	Cantidad	0.987
	Liderazgo	0.989
	Trabajo Equipo	0.988

La confiabilidad del instrumento teniendo en cuenta las dimensiones consideradas alcanzó un coeficiente de 0,98 por lo que el instrumento es considerado como confiable para los objetivos de la investigación.

3.5. ANÁLISIS FACTORIAL (MULTIVARIANTE) – VALIDEZ DE CONSTRUCTO

En la investigación también se utilizó la prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para comprobar el ajuste de los datos a un modelo factorial. Se adoptó el criterio de Kaiser (1974), según el cual valores de $KMO > 0,80$ son buenos, valores $> 0,50$ y $< 0,70$ son aceptables y valores $< 0,50$ son inaceptables. También se

realizó la prueba de esfericidad de Bartlett (1950, 1951), adoptando $p < 0,05$ como nivel de significación umbral para rechazar la hipótesis nula de matriz de correlaciones igual a la matriz identidad.

3.5.1. Prueba de Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) y Bartlett, incentivos laborales.

Tabla N° 4.

Prueba de KMO y Bartlett, Incentivo Laborales.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.92
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1258.79
	Gl.	2800
	Sig.	0.005

El estadístico KMO es 0,920, valor superior al punto de corte de 0,80 sugerido por Kaiser (1974) para considerar buena adecuación de los datos para el análisis factorial. El estadístico de chi - cuadrado de la prueba de esfericidad de Bartlett es significativo, $p < 0,0001$, ($\chi^2 = 1258.79$; $gl = 2800$). Estos resultados indican que los datos son adecuados. Por lo tanto, la prueba de Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) y Bartlett para la variable Incentivos Laborales resulto significativa ($p \leq 0.05$).

3.5.2. Prueba de Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) y Bartlett, desempeño.

Tabla N° 5.

Prueba de KMO y Bartlett, Desempeño

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.89
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	869,621
	Gl	150
	Sig.	0.00

El estadístico KMO es 0,896, valor superior al punto de corte de 0,80 sugerido por Kaiser (1974) para considerar buena adecuación de los datos para el análisis factorial. El estadístico de chi - cuadrado de la prueba de esfericidad de Bartlett es significativo, $p < 0,0001$, ($\chi^2 = 869,621$; $gl = 150$). Estos resultados indican que los datos son adecuados. Por lo tanto; la prueba de Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) y Bartlett del Desempeño resulto significativa ($p \leq 0.05$).

3.6. PROCEDIMIENTO

3.6.1. Enfoque de Investigación

(Sampieri, 2010) indica que: “el enfoque cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” de acuerdo a esta afirmación el enfoque de la presente investigación será el cuantitativo debido a que se ha respetado una serie de procesos empezando por concebir la idea en base a un tema de interés social, planteando problemas y fijando objetivos e hipótesis, seguidamente se estructura un marco teórico y conceptual para brindarle el debido respeto teórico, por último se realizó



la recolección y análisis de datos y el planteamiento de las respectivas conclusiones y recomendaciones de modo que se siguió una secuencia para probar las hipótesis.

3.6.2. Diseño de la Investigación

(Sampieri, 2010), Indica que la investigación no experimental “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en el que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” el diseño de la presente investigación es de tipo no experimental debido a que no se manipularon las variables más por el contrario se procedió a observar y diagnosticar los fenómenos tal y cual se dan en su contexto natural.

3.6.3. Método de Investigación

El método que se utilizó en el presente proyecto de investigación es el deductivo y analítico, deductivo porque ya que con los resultados obtenidos se extrajeron conclusiones de carácter general. (Sampieri, 2010) , Indican que “el enfoque cuantitativo utiliza la lógica del razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba” de esta manera se procedió a contrastar las hipótesis planteadas y plantear las respectivas conclusiones. Y es método analítico porque según (Lopera, & Ortiz), es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos. De esta manera se procedió a realizar la contrastación y conclusión ya que se utilizó documentos y estas se analizaron.

3.6.4. Tipo de Investigación

(Sampieri, 2010), Indica que “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. “el alcance que se considera es el



descriptivo debido a que busco recolectar información de manera independiente tanto de los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Nuñoa.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.7.1. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

a. Técnica

Para la recolección de la información o datos necesarios, se aplicó como técnicas la encuesta y la recopilación documental.

Encuesta. - Esta técnica apoyada en un cuestionario como instrumento permitió obtener la información requerida, se consideró preguntas con un lenguaje común para facilitar la obtención de información sobre el tema planteado.

Recopilación documental. - Esta técnica se utilizó para recolectar la información requerida en textos, folletos, tesis, documentación, fuente relacionada al tema de estudio, lo cual se denota en el marco teórico y que permitieron contrastar las hipótesis planteadas.

Observación. - Es un procedimiento empírico básico cuyo objetivo es determinar las manifestaciones de un hecho actual, al observar en caja se verifica de manera directa el comportamiento de los ciudadanos.

b. Instrumentos

Cuestionario

El Cuestionario fue desarrollado en torno a las variables incentivo laboral, compuesta por sus 6 elementos (recreativos, adiestramiento, incentivos laborales, incentivos educativos, incentivos sociales y autorrealización), de los cuales se tomó en cuenta sus ítems más relevantes. Para la segunda variable desempeño laboral, compuesta por sus 5 elementos (Conocimiento, calidad, cantidad, liderazgo y trabajo en equipo), a



través del cual se obtuvo información muy relevante para su posterior tratamiento.

PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS

El análisis y procesamiento de los datos se realizaron a través del software SPSS22:

1. Tabulación: técnica que consiste en tabular la información, recopilación en los cuadros que sirvieron para la demostración de los resultados.
2. Hojas de cálculo: los datos obtenidos con la aplicación de los diferentes instrumentos fueron analizados, clasificados y tabulados utilizando hojas de cálculo.
3. Determinación de porcentaje y otros cálculos: método que permitió fortalecer e interpretar los cuadros tabulados, expresando los porcentajes de forma detallada.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta parte de la investigación se muestra la información recolectada a través del cuestionario aplicado a los trabajadores de la municipalidad distrital de Nuñoa; para una mejor comprensión los resultados obtenidos se han organizado en figuras con sus respectivas interpretaciones. A continuación, se expone los resultados de acuerdo a los objetivos planteados:

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Analizar la aplicación de los incentivos laborales no económicos en la Municipalidad Distrital de Nuñoa, Melgar, Puno – 2018.

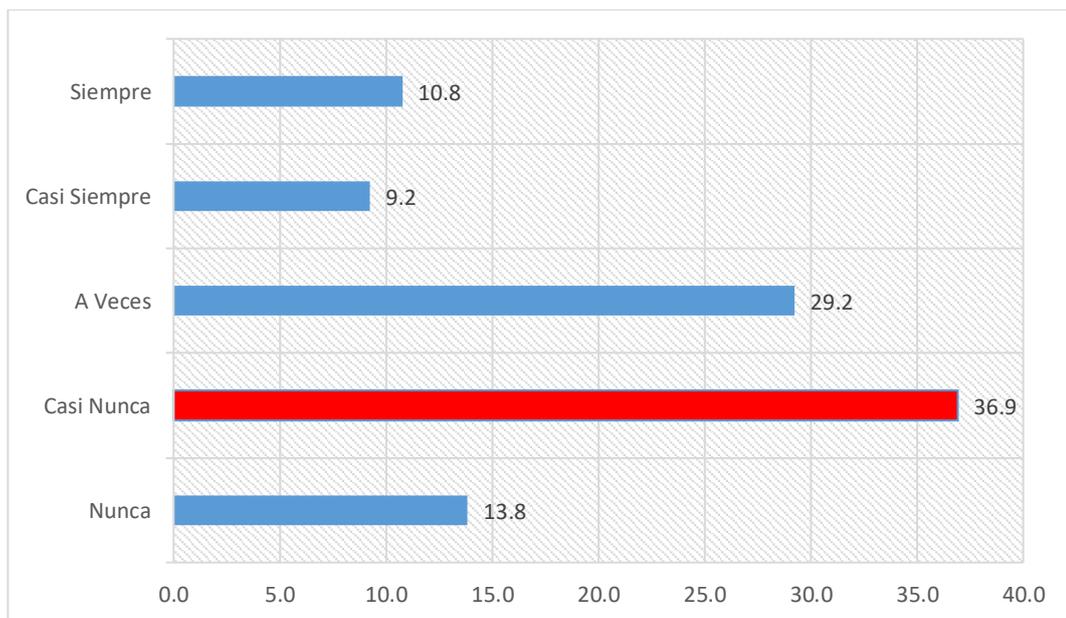


Figura 3: Actividades extra laborales y de confraternidad.

Fuente: Resultados aplicado a los trabajadores de la Municipalidad.

INTERPRETACIÓN:

En la figura 3 podemos visualizar que el 36.9% mencionaron que **casi nunca** se realizan actividades extra laborales y de confraternidad para fortalecer las relaciones internas, el 29.2% **a veces**, el 13.8% **nunca**, el 10.8% **siempre** y el 9.2% **casi siempre**.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Werther & Davis, (1995) mencionan que la recreación es una necesidad indispensable para poder convivir socialmente en las distintas entidades públicas, permite constituir en las municipalidades el desarrollo de actividades dirigidas al esparcimiento y al ejercicio de disciplinas lúdicas, artísticas o deportivas, que tienen como fin la salud física; en la investigación se tiene que el 36.9% mencionaron que **casi nunca se** realizan actividades extra laborales y de confraternidad para fortalecer las relaciones internas, como paseos por el día del trabajador municipal, actividades deportivas y otros; al respecto se pudo observar que estas actividades no se realizan constantemente, además los trabajadores nos mencionaron que desde el cambio de gestión, los funcionarios se están adaptando a las actividades que se desarrollan en la Municipalidad, detalle que permite dejar de lado el desarrollo de actividades recreativas y el ejercicio de disciplinas lúdicas, artísticas o deportivas, que tienen como finalidad mantener la salud física de los trabajadores de la municipalidad; el 9.2% refieren que **casi siempre** realizan actividades extra laborales y de confraternidad para fortalecer las relaciones internas, pero que éstas se desarrollan fuera de la municipalidad, en su lugar de procedencia, campeonatos de padres de familia, de verano, entre otros. Se deduce que, la Unidad de Cultura y Deporte debe organizar actividades artísticas y deportivas con la finalidad de fortalecer las relaciones internas en la municipalidad distrital.

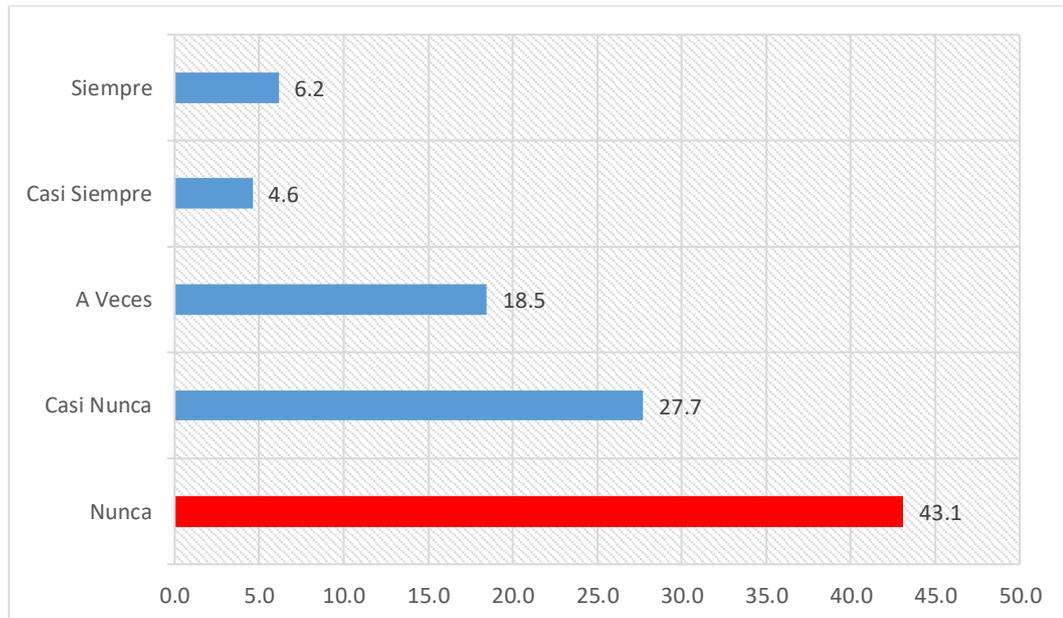


Figura 4: Plan de capacitación.

Fuente: Resultados aplicado a los trabajadores de la Municipalidad.

INTERPRETACIÓN:

En la figura 4 podemos visualizar que el 43.1% mencionaron que **nunca** apreciaron un plan de capacitación que involucre a todos los trabajadores, el 27.7% **casi nunca**, el 18.5% **a veces**, el 6.2% **siempre** y el 4.6% **casi siempre**.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Chiavenato (2009) menciona que este tipo de incentivos también son considerados como significativos para los puestos, le ofrece al trabajador medios para que este se prepare y desempeñe de manera más eficiente en su trabajo; en la investigación, el 43.1% mencionaron que **nunca** apreciaron un plan de capacitación que involucre a todos los trabajadores, la mayoría de éstos no reciben capacitaciones internas o externas, que les permita desempeñarse de manera eficiente en el trabajo; el 4.6% mencionaron que **casi siempre** apreciaron un plan de capacitación que involucre a todos los trabajadores; son los trabajadores que laboran en la sub Gerencia de Logística, los que están obligados a recibir capacitaciones para obtener la certificación de manera obligatoria como indica el artículo 5 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, el mismo que señala



que los funcionarios y servidores del OEC de cada entidad que, en razón de sus funciones intervienen directamente en alguna de las fases de contratación, deberán ser profesionales y/o técnicos debidamente certificados, debiendo reunir como mínimo los siguientes requisitos: capacitación técnica en contrataciones públicas o gestión logística en general, no menor a 80 horas lectivas; experiencia laboral en general, no menor a 3 años; y, experiencia laboral en materia de contrataciones públicas o en logística privada, no menor de un año; además, se tiene como los favorecidos de las capacitaciones a los gerentes y sub gerentes, ya que el estado peruano cuenta con un plan de desarrollo de capacidades a través del Organismo Supervisor de las Compras Estatales (OSCE), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), entre otros; en ese sentido, se necesita elaborar un plan de capacitación a favor de todos los trabajadores con la finalidad de mejorar los niveles de desempeño, en concordancia con la Ley del Servicio Civil, que contempla que los servidores civiles capacitados, deberán como mínimo: i) Comprometerse a permanecer en la entidad en modo compensatorio con los resultados el cual fue el motivo de la capacitación, ii) Cumplir con los objetivos de la institución a cabalidad, iii) Sujetarse a las penalidades establecidas en caso de incumplimiento, iv) Cumplir con los requerimientos de evaluación de la capacitación que le sean solicitados y, v) Transmitir, conocimientos aprendidos a toda la institución.

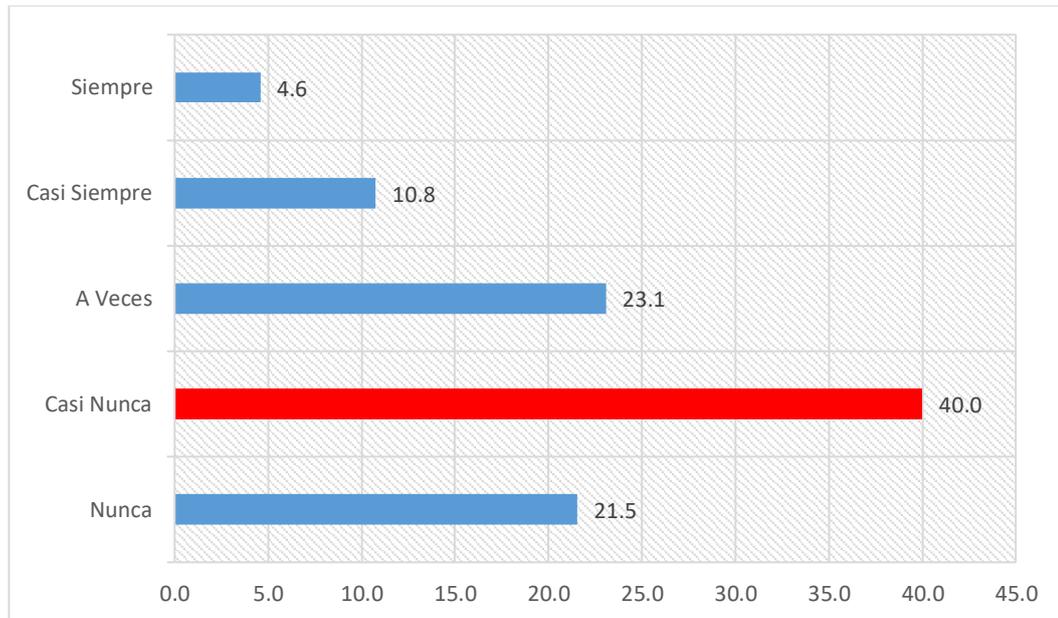


Figura 5: Condiciones físicas del área de trabajo.

Fuente: Resultados aplicado a los trabajadores de la Municipalidad.

INTERPRETACIÓN:

En la figura 5 podemos visualizar que el 40.0% mencionaron que **casi nunca** adecuan de manera constante las condiciones físicas del área de trabajo, el 23.1% **a veces**, el 21.5% **nunca**, el 10.8% **casi siempre**, y el 4.6% **siempre**.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Werther & Davis, (1995) señalan que, para obtener un desempeño eficiente son necesarios el tratamiento de las condiciones ambientales; en la investigación el 40.0% mencionaron que **casi nunca** se adecuan de manera constante las condiciones físicas del área de trabajo, los trabajadores mencionaron que las áreas de trabajo son pequeñas que no permiten un desplazamiento fluido, asimismo, en un solo ambiente se observa dos a tres áreas de trabajo, como ejemplo tenemos al área de Logística, en esta área está incorporado, el almacén central, cotizaciones y el asistente administrativo, además el área cuenta con equipos desfasados, con computadoras de la generación 2000, sumado al deficiente fluido eléctrico, el distrito de Nuñoa sufre de constantes apagones, lo que perjudica el normal desenvolvimiento de las actividades laborales; el 4.6% mencionaron

que **siempre** adecuan de manera constante las condiciones físicas del área de trabajo, y es concordante, en el sentido de que algunas áreas cuentan con ambientes adecuados y están bien equipados, como el área jurídica y el área de supervisión y liquidación de proyectos.

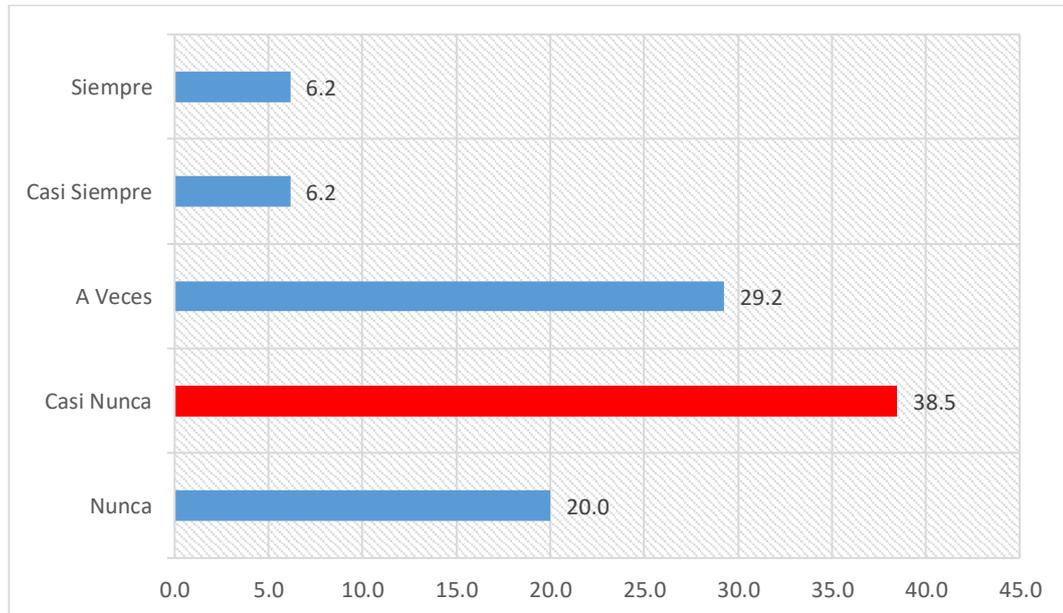


Figura 6: Grado de tolerancia en los horarios.

Fuente: Resultados aplicado a los trabajadores de la Municipalidad.

INTERPRETACIÓN:

En la figura 6 podemos visualizar que el 38.5% mencionaron que **casi nunca** existe un grado de tolerancia en los horarios para los trabajadores que estudian, el 29.2% **a veces**, el 20.0% **nunca**, y el 6.2% **casi siempre** y **siempre** respectivamente.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

*Werther & Davis, (1995) señalan que la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los trabajadores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la municipalidad, el puesto o el ambiente laboral; en la investigación el 38.5% mencionaron que **casi nunca** existe un grado de tolerancia en los horarios para los trabajadores que estudian; algunos de los*

trabajadores mencionaron que están continuando maestrías y especializaciones que ayudan a mejorar sus niveles de estudio, sin embargo, los horarios de trabajo y la atención al público establecidos por la municipalidad son de Domingo a Jueves de cada semana, lo que les impide continuar de manera normal sus estudios, porque las clases en las universidades para seguir Maestrías y especializaciones son fines de semana (Sábado y Domingo); asimismo, mencionaron que no reciben alguna beca de estudio; el 6.2% mencionaron que **casi siempre** y **siempre** existe un grado de tolerancia en los horarios para los trabajadores que estudian; se observó que los beneficiados pertenecen al área de Logística al estar obligados a obtener la certificación para realizar contrataciones de bienes y servicios del estado; asimismo, la Ley del Servicio Civil, contempla que la formación educativa, tiene como propósito capacitar a los servidores civiles en educación conducentes a lograr grados académicos y mejorar sus capacidades para brindar un mejor servicio a los usuarios.

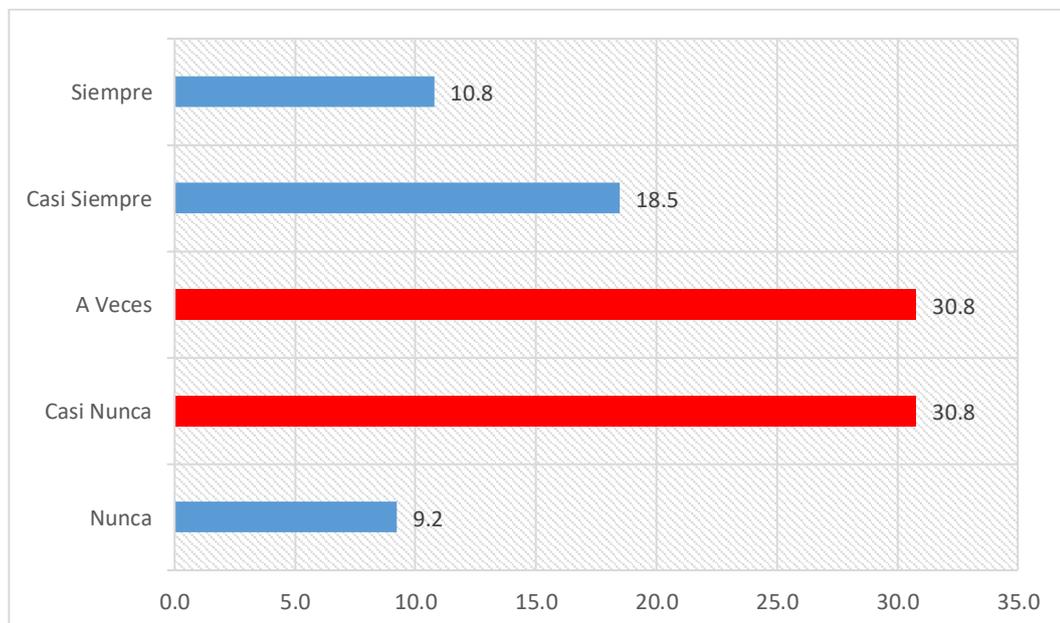


Figura 7: Valoración del desempeño.

Fuente: Resultados aplicado a los trabajadores de la Municipalidad.



INTERPRETACIÓN:

En la figura 7 podemos visualizar que el 30.8% mencionaron que **casi nunca** y **a veces** su desempeño es valorado ante sus compañeros de trabajo y que son partícipes de reuniones con funcionarios, el 18.5% **casi siempre**, el 10.8% **siempre**, y el 9.2% **nunca**.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Bohlander & Snell, (2008) mencionan que los “incentivos que premian el esfuerzo del trabajador, su dedicación, entre otros factores, que estimulan ciertos tipos de comportamiento”. Cuando se reciben reconocimientos, aumentan los esfuerzos y la satisfacción en el trabajo; en la investigación el 30.8% mencionaron que **casi nunca** y **a veces** su desempeño es valorado ante sus compañeros de trabajo y que les permita ser partícipe de reuniones con funcionarios; al respecto se pudo observar el descontento de los trabajadores, pero que se justifica porque el burgomaestre es nuevo y recién se está adaptando en la gestión municipal y los procedimientos administrativos derivados, asimismo no se realizan reuniones con funcionarios para evaluar la situación de los trabajos realizados en favor de la población, se tiene deficiencias en manejo del personal, entre otros detalles; el 9.2% mencionaron que **nunca** es valorado su desempeño ante sus compañeros de trabajo y son partícipes de reuniones con funcionarios.

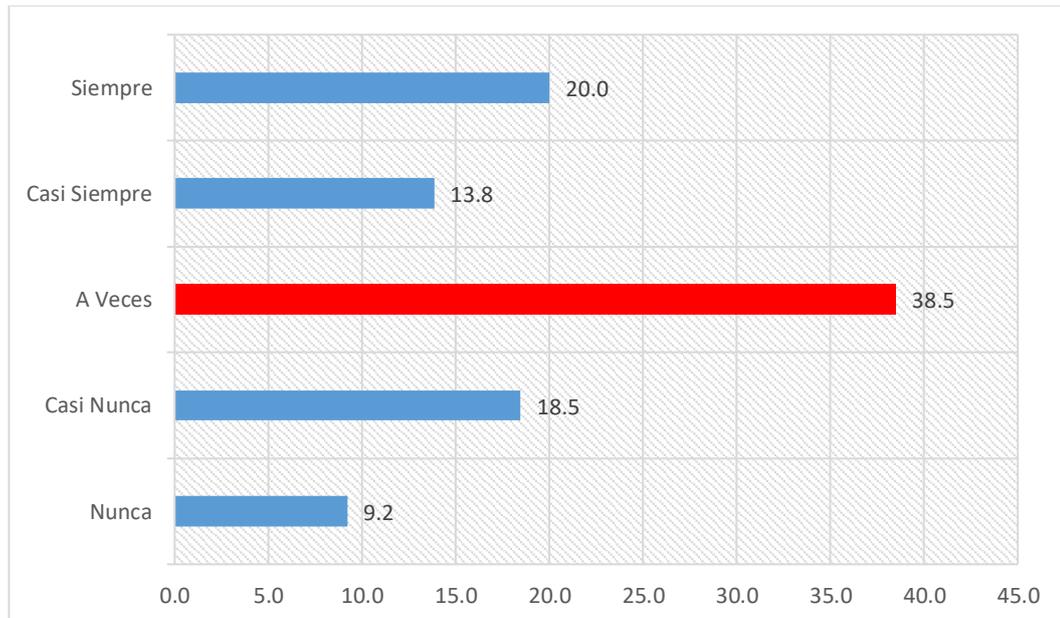


Figura 8: Reconocimientos públicos.

Fuente: Resultados aplicado a los trabajadores de la Municipalidad.

INTERPRETACIÓN:

En la figura 8 podemos visualizar que el 38.5% mencionaron que **a veces** se reciben reconocimientos públicos ante labores destacados, el 20.0% **siempre**, el 18.5% **casi nunca**, el 13.8% y el 9.2% **nunca**.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Según Maslow, (1970) se denomina necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales; en la investigación el 38.5% mencionaron que **a veces** se reciben reconocimientos públicos ante labores destacadas, como el primero de mayo (día del trabajador), donde se otorgan diplomas a los trabajadores que destacaron en su labor, pero para ellos es más significativo una resolución de Alcaldía, como trabajador del año; asimismo, se debe aprovechar el día del trabajador municipal, previa evaluación desde la fecha de ingreso a la municipalidad demostró compromiso e identificación con la gestión y servicio a la comunidad; es

necesario reconocer el desempeño a través de la emisión de una resolución que es válido para su curriculum vitae y para presentarse en otra institución pública o privada. La Ley del Servicio Civil, indica que el mérito, busca que los puestos del servicio civil sean ocupados por las personas idóneas, en virtud de sus habilidades, aptitudes y capacidades. En consecuencia, el mérito es el fundamento en los procesos de selección, progresión en la carrera y en la evaluación de desempeño, así como en la gestión de la capacitación, gestión del rendimiento y la permanencia; el 9.2% mencionaron que **nunca**, recibieron reconocimientos públicos ante labores destacadas.

4.1.2. Identificar los factores desarrollados en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018.

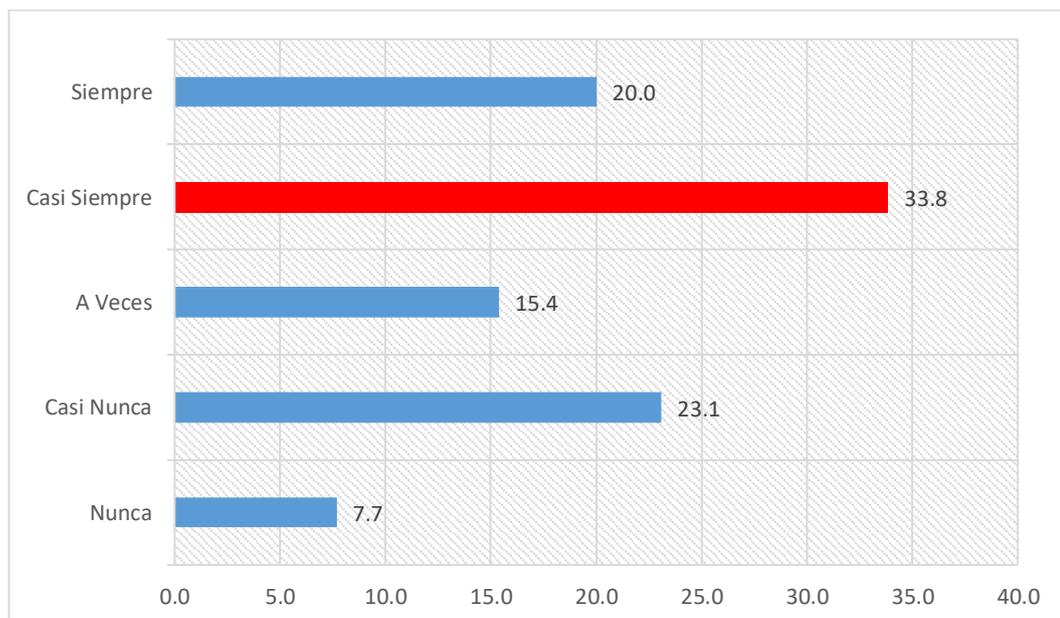


Figura 9: Desarrollo de labores.

Fuente: Resultados aplicado a los trabajadores de la Municipalidad.

INTERPRETACIÓN:

En la figura 9 podemos visualizar que el 33.8% mencionaron que **casi siempre** desarrollan óptimamente las labores asignadas y reaccionan favorablemente ante dificultades adversas, el 23.1% **casi nunca**, el 20.0% **siempre**, el 15.4% **a veces**, y el 7.7% **nunca**.



ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Chiavenato (2008), indica que el conocimiento es la información estructurada que tiene valor para la municipalidad, llevando a nuevas formas de trabajo y de comunicación, las nuevas estructuras y tecnologías y las nuevas formas de interacción humana. Así, las organizaciones exitosas, saben conquistar y motivar a los trabajadores para que ellas aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de los problemas y en la búsqueda de la innovación rumbo a la excelencia; en la investigación el 33.8% mencionaron que **casi siempre** desarrollan óptimamente las labores asignadas y reaccionan favorablemente ante dificultades adversas; al respecto se observó que en la oficina de archivo central de la municipalidad, existen documentos y archivos de gestiones anteriores, clasificados por sub gerencias y fechas, que permiten ubicarlos con facilidad; sin embargo, esta clasificación permite a los trabajadores nuevos en esta nueva gestión tener un soporte documentario para poder guiarse en una determinada actividad; asimismo, se cuenta con equipos informáticos (computadoras, laptops, memorias usb, documentación física, entre otros) donde se tiene información que analizada puede mejorar la realización de las actividades, recordando que estamos en la Era de la Información (Era Digital o Era Informática), y que su manejo adecuado ayudara a cumplir los objetivos trazados por la gestión de turno; aunado a una adecuada formación profesional en concordancia con las labores y los requerimientos de la institución; el 7.7% mencionaron que **nunca** desarrollan óptimamente las labores asignadas y reaccionan favorablemente ante dificultades adversas; al ser un porcentaje mínimo puede ser corregido por los jefes de área.

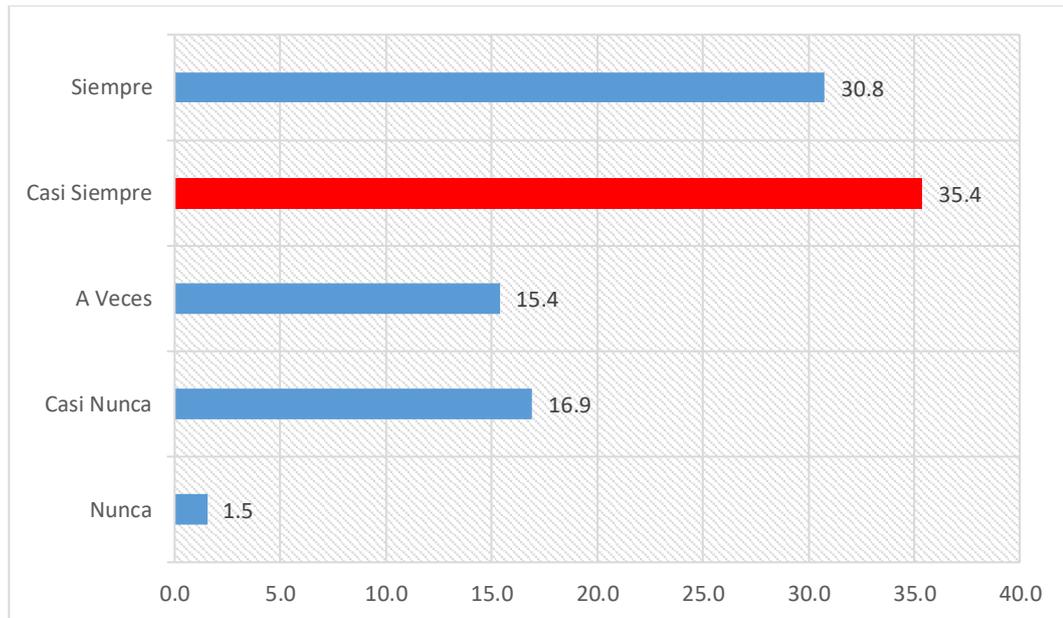


Figura 10: Iniciativa en el desarrollo de actividades.

Fuente: Resultados aplicado a los trabajadores de la Municipalidad.

INTERPRETACIÓN:

En la figura 10 podemos visualizar que el 35.4% mencionaron que **casi siempre**, tienen iniciativa en el desarrollo de sus actividades y realizan un trabajo ordenado y en tiempo establecido, el 30.8% **siempre**, el 16.9% **casi nunca**, el 15.4% **a veces**, y el 1.5% **nunca**.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Chiavenato (2008), menciona que la eficacia del personal se denota en la combinación de su comportamiento con los resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento; en la investigación el 35.4% mencionaron que **casi siempre** tienen iniciativa en el desarrollo de sus actividades y realizan un trabajo ordenado y en el tiempo establecido; al respecto se observó que los trabajadores intentan cumplir las tareas encomendadas, para no ser despedidos o recibir llamadas de atención,

disimulan tener iniciativa en algunas actividades asignadas, tal es el caso del comité de festejos por el aniversario del distrito, actividades navideñas, festividad de mauka llaqta, donde se notó que los responsables cumplen con los plazos previstos, lo cual es beneficioso para la población; se deduce entonces que cualquier trabajador que conforme una determinada comisión deben cumplir exitosamente con la actividad; algunas de las comisiones están presididas por el alcalde o el gerente municipal, entonces para no tener inconvenientes con el Órgano de Control Institucional (OCI) y Contraloría General de la República del Perú, cumplen eficientemente con la actividad; asimismo, el servicio civil orienta, a través de la aplicación de las mejores prácticas y mejora continua en los procesos de cada entidad, para la obtención de resultados y metas institucionales que redunden en la mejora de la calidad de las actividades, acciones y servicios que el Estado brinda a la ciudadanía; el 1.5% mencionaron que **nunca** tienen iniciativa en el desarrollo de sus actividades y realizan un trabajo ordenado y en el tiempo establecido; el desinterés del trabajador estaría dado por otros factores que deben ser investigados y tratados para desarrollar las actividades en el momento oportuno.

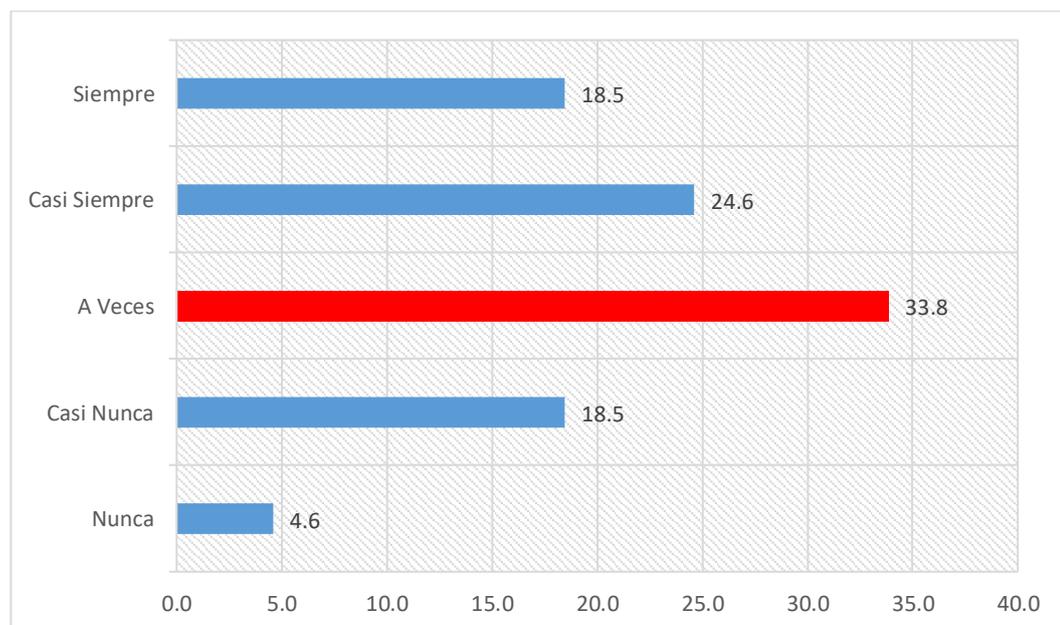


Figura 11: Horas de trabajo suficientes.

Fuente: Resultados aplicado a los trabajadores de la Municipalidad.



INTERPRETACIÓN:

En la figura 11 podemos visualizar que el 33.8% mencionaron que **a veces** las horas de trabajo son suficientes para desarrollar las tareas lo cual genera tensión y fatiga, el 24.6% **casi siempre**, el 18.5% **casi nunca** y **casi siempre**, y el 4.6% **nunca**.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Chiavenato, (2008) menciona que la cantidad de trabajo se puede medir según el área y el tipo de actividad que desarrolla, por ejemplo, emisión de documentos sin error, tiempo empleado en el diseño de un nuevo servicio, atención al público, niveles de rentabilidad o productividad, entre otros aspectos; en la investigación el 33.8% mencionaron que **a veces** las horas de trabajo son suficientes para desarrollar las tareas, lo cual genera tensión y fatiga; al respecto se observó que los trabajadores tratan de cumplir con el trabajo asignado antes de las ocho horas de trabajo, pero siempre permanecen algunos minutos u horas para la culminación del trabajo desarrollado; por ejemplo, el Gerente y los Sub gerentes desarrollan sus actividades hasta altas horas de la noche, lo que les permite cumplir con los cronogramas de informes mensuales de los trabajos realizados, sesiones de consejo, reuniones ordinarias o extraordinarias, y cumplir con las metas establecidas, detalles que generan tensión y fatiga; los trabajadores esperan con ansias los días jueves para culminar la semana y poder relajarse; el 4.6% mencionaron que **nunca** son suficientes las horas de trabajo para desarrollar las tareas, lo cual genera tensión y fatiga.

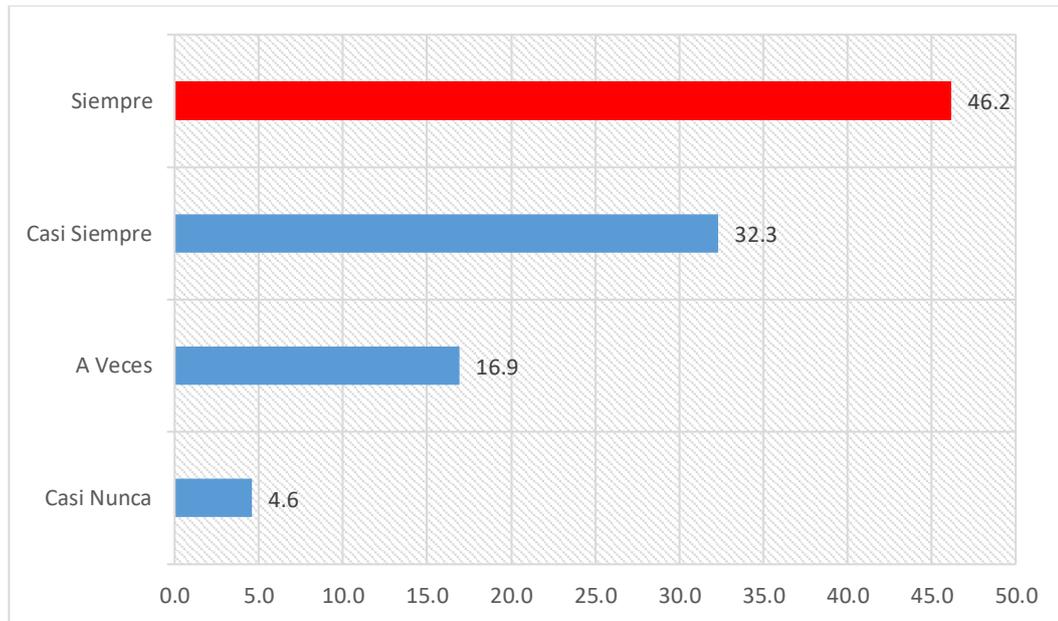


Figura 12: Relaciones interpersonales

Fuente: Resultados aplicado a los trabajadores de la Municipalidad.

INTERPRETACIÓN:

En la figura 12 podemos visualizar que el 46.2% mencionaron que **siempre** propician adecuadas relaciones interpersonales promoviendo un clima laboral positivo, el 32.3% **casi siempre**, el 16.9% **a veces** y el 4.6% **casi nunca**.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Chiavenato, (2008) menciona que el liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que presida, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común; en la investigación el 46.2% mencionaron que **siempre** se propician adecuadas relaciones interpersonales promoviendo un clima laboral positivo; al respecto se pudo observar que los trabajadores tienen la voluntad de cumplir con las metas establecidas, con una peculiaridad que la mayoría de éstos tienen un vínculo político y como tal la voluntad de cumplir con las promesas hechas en la campaña; el 4.6% mencionaron que **casi nunca** se propician adecuadas relaciones interpersonales que

promuevan un clima laboral positivo, si bien el porcentaje es mínimo, los trabajadores tienen el anhelo de cumplir con las propuestas hechas en la campaña electoral.

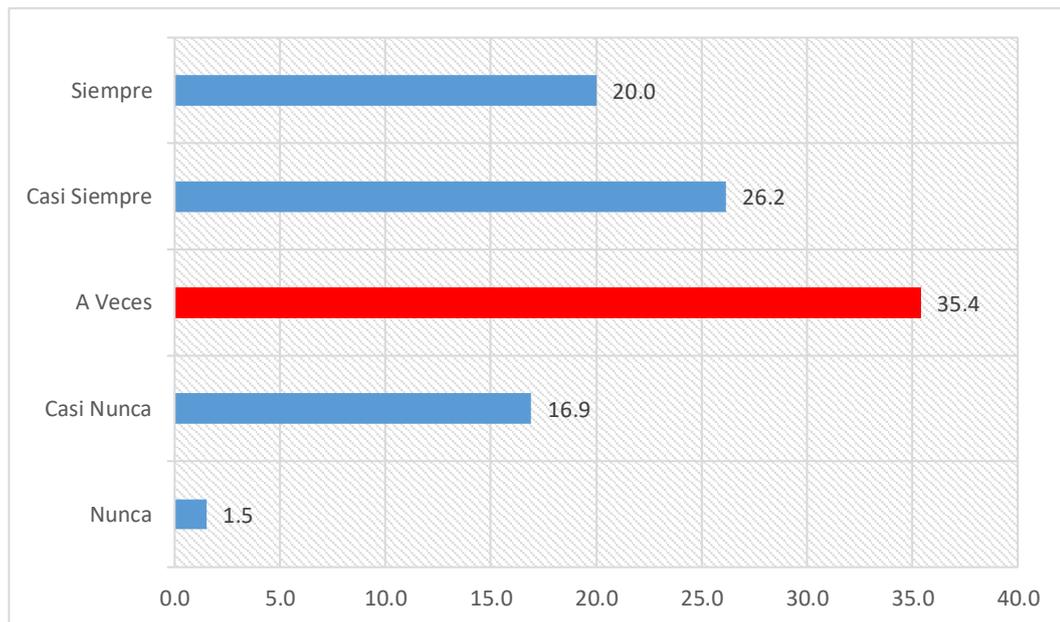


Figura 13: Aportes del equipo de trabajo.

Fuente: Resultados aplicado a los trabajadores de la Municipalidad.

INTERPRETACIÓN:

En la figura 13 podemos visualizar que el 35.4% mencionaron que **a veces** participan, valoran y respetan los aportes de todo el equipo de trabajo, el 26.2% **casi siempre**, el 20.0% **siempre**, el 16.9% **casi nunca**, y el 1.5% **nunca**.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Chiavenato, (2008) menciona que, al realizar el trabajo en equipo, se aporta información, conocimiento y experiencia desde la propia perspectiva de los trabajadores y para llevarse a cabo dichas acciones es necesario que los trabajadores opinen, escuchen, negocien, se integren; en la investigación el 35.4% mencionaron que **a veces** participan, valoran y respetan los aportes del equipo de trabajo; al respecto se observó que los trabajadores muestran la predisposición para participar y aportar, pero por miedo a equivocarse guardan silencio, más aun cuando perciben que las decisiones definitivas son tomadas por el Alcalde y el consejo Municipal; el 1.5% mencionaron que **nunca**



participan, valoran y respetan los aportes del equipo de trabajo, la decisión final está dado en sesión de consejo.

4.2. DISCUSIÓN

Los incentivos laborales es un tema fundamental que debe ser abordado por los gestores del talento humano, en esa dirección las entidades del gobierno, tienen la obligación de evaluar y mejorar el desempeño de los trabajadores tendientes al cumplimiento de metas, interés primordial de la gestión municipal. Las autoridades locales representadas por sus alcaldes tienen la intención de mejorar su gestión sustentado en su personal, para ello deben conocer a cabalidad el verdadero esfuerzo que realizan los trabajadores de la municipalidad; son éstos los que tienen la información sobre las verdaderas necesidades que deben ser abordadas por la Municipalidad.

Al analizar los resultados de forma general observamos que los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores se desarrollan de manera deficiente en la municipalidad distrital de Nuñoa al no superar el 50% de aceptación; de manera específica, los incentivos laborales no económicos se ubican en la escala de medición casi nunca; asimismo, los factores operativos desarrollados por parte de los trabajadores en la municipalidad distrital de Nuñoa se ubican en la escala de medición casi siempre; al respecto, Palomino, (2018) en su estudio menciona que los incentivos laborales no se han aplicado de manera adecuada, el 86.5% de los colaboradores mencionan el escaso otorgamiento de incentivos pecuniarios a labores meritorias efectuadas, asimismo, el 51.4% menciona la ausencia de incentivos no monetarios que motiven a ejecutar una labor destacable; asimismo, el desempeño laboral por lo general se viene realizando a un nivel medio ya que, existen ciertas deficiencias en cuanto a la comunicación,



colaboración y cumplimiento de las tareas. El factor que más influye sobre el desempeño laboral son los incentivos no monetarios, y no sólo son los salarios los que inciden en el desempeño; asimismo, Noriega, (2016) menciona que, si se cuenta con el compromiso de todos los colaboradores, pero que los incentivos económicos que otorga la distribuidora a los colaboradores del área de ventas son escasos, trayendo consigo inconformidad. Las políticas de incentivos hacia el personal de ventas están basadas en la superación de metas, poniendo énfasis en el incentivo recreativo y laboral; además, tenemos a Larico, (2015) quien comprobó la existencia de vinculación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román. Se evidenció relación significativa entre las remuneraciones y el cumplimiento de metas. Se encontró relación significativa entre los incentivos que se les otorga a los trabajadores como las resoluciones, carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral. Además, se evidenció una vinculación directa entre las condiciones del ambiente físico y estima, que influyen de manera relevante en el desempeño laboral.

4.3.CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

En base al análisis de los resultados obtenidos en la investigación procedemos a validar o rechazar las hipótesis planteadas.

4.3.1. Contrastación de la Hipótesis Específica 1.

La hipótesis que se planteó: *Los incentivos laborales no económicos casi nunca son aplicados en favor de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno,2018.*

Tabla N° 6.

Resultados significativos Variable 1

RESULTADOS OBTENIDOS					
INCENTIVOS LABORALES	FIGURA	DIMENSIONES	TOTAL	%	ESCALA
	01	Recreativos	100 %	36.9	Casi Nunca
	02	Adiestramiento	100 %	43.1	Nunca
	03	Laborales	100 %	40.0	Casi Nunca
	04	Educativos	100 %	38.5	Casi Nunca
	05	Sociales	100 %	30.8	Casi Nunca
	06	Autorrealización	100 %	38.5	A veces

En la tabla 7 se muestra los resultados más significativos de la variable incentivos laborales, y que se denotan en las dimensiones recreativos, laborales, educativos y sociales, destacando la escala de medición CASI NUNCA; bajo estas consideraciones se ACEPTA Y VALIDA la hipótesis planteada.

4.3.2. Contrastación de la Hipótesis Específica 2

La hipótesis que se planteó: *Los factores operativos casi siempre son desarrollados por parte de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018.*

Tabla N° 7.

Resultados significativos Variable 2

RESULTADOS OBTENIDOS				
DESEMPEÑO	FIGURA	DIMENSIONES	%	ESCALA
	07	Conocimiento	33.8	Casi Siempre
	08	Calidad	35.4	Casi Siempre
	09	Cantidad	33.8	A Veces
	10	Liderazgo	46.2	Siempre
	11	Trabajo en equipo	35.4	A Veces



En la tabla 8 se muestra los resultados más significativos de la variable desempeño y que se denotan en las dimensiones conocimiento y calidad, destacando la escala de medición CASI SIEMPRE; bajo estas consideraciones se ACEPTA Y VALIDA la hipótesis planteada.

4.3.3. Contrastación de la Hipótesis General

La hipótesis general se planteó de la siguiente manera: *La aplicación de los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018, se dan de manera deficiente.*

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores de la municipalidad en cuanto a los incentivos laborales no económicos y denotados en las figuras 1 al 6 se tiene como resultados que no sobrepasan el 50% de aceptación, lo cual nos permite deducir que el manejo de esta variable es deficiente; asimismo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores de la municipalidad en cuanto a desempeño y denotados en las figuras 7 al 11 se tiene resultados que no sobrepasan el 50% de aceptación, lo cual nos permite deducir que el manejo de esta variable es deficiente; bajo estas consideraciones se ACEPTA Y VALIDA la hipótesis planteada.

4.4. PROGRAMA DE INCENTIVO PARA LA MEJORA DE DESEMPEÑO

Programa de incentivos no económicos para mejorar el desempeño de los trabajadores de la municipalidad distrital de Nuñoa.

JUSTIFICACIÓN

El Programa de incentivos no económicos se justifica en mejorar el desempeño de los trabajadores a través del reconocimiento, la motivación, el desarrollo y la satisfacción de los mismos en la Municipalidad Distrital de Nuñoa.



OBJETIVOS DEL PROGRAMA:

1. Fomentar el mejoramiento continuo de los trabajadores tendientes al cumplimiento de la misión institucional.
2. Recompensar el desempeño individual y de los equipos de trabajo.
3. Propiciar el desarrollo del potencial profesional y humano de los trabajadores, que generen actitudes favorables en la prestación del servicio a la ciudadanía.
4. Consolidar una cultura de servicio en términos de competitividad y sostenibilidad.

ÁMBITO:

El Programa será de aplicación para todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa.

BASE LEGAL:

- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27444. Ley de Procedimiento Administrativo General.
- Decreto Legislativo 276 - Decreto Supremo N° 005-90-PCM.

PROGRAMA DE INCENTIVOS NO ECONÓMICOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NUÑOA.

Miembros de la comisión y responsabilidades. La comisión asignada es responsable de la implementación del Programa de Incentivos, el cual estará conformado por los representantes y trabajadores siguientes:

- Alcalde de la Municipalidad.
- Primer Regidor de la Municipalidad
- Jefe de Recursos Humanos



- Jefe Oficina de Planificación y Presupuesto y Contabilidad.
- Cinco (5) representantes de los trabajadores.

Funciones de la comisión.

5. Aprobar el programa y los instrumentos de medición.
6. Desarrollar una amplia socialización del tema, las condiciones para participar en el Programa y los criterios de evaluación.
7. Definir anualmente las características, tipos y cuantía de los estímulos a entregar y el presupuesto asignado por la oficina de planificación y presupuesto.
8. Registrar en los documentos pertinentes los aspectos considerados para la asignación de Estímulos, Incentivos y Reconocimiento de las diferentes áreas y velar por su cumplimiento en los términos previstos.

Tabla N° 8.

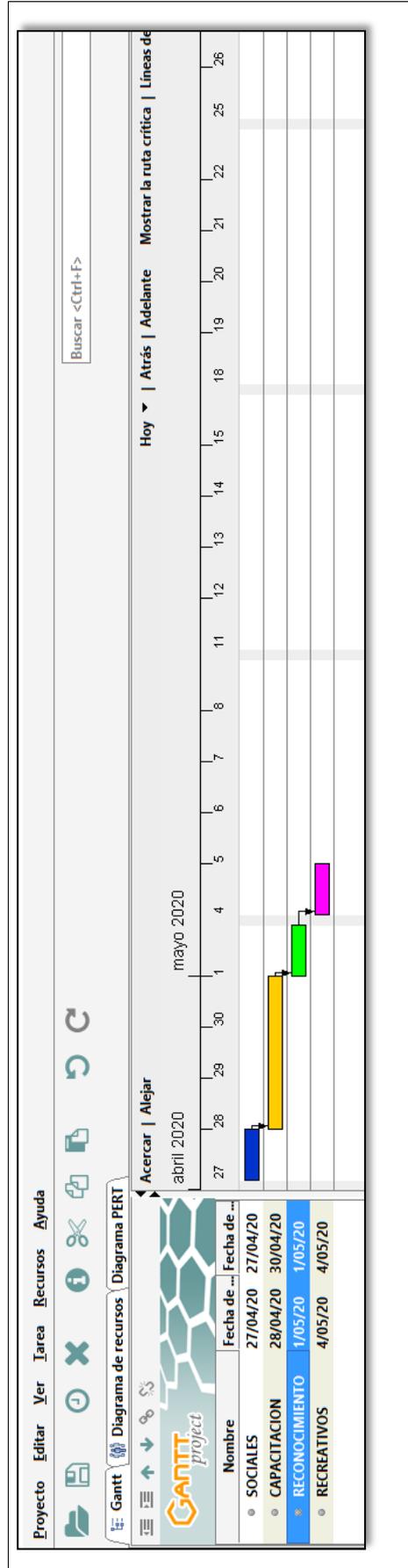
Actividades a desarrollar por los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa.

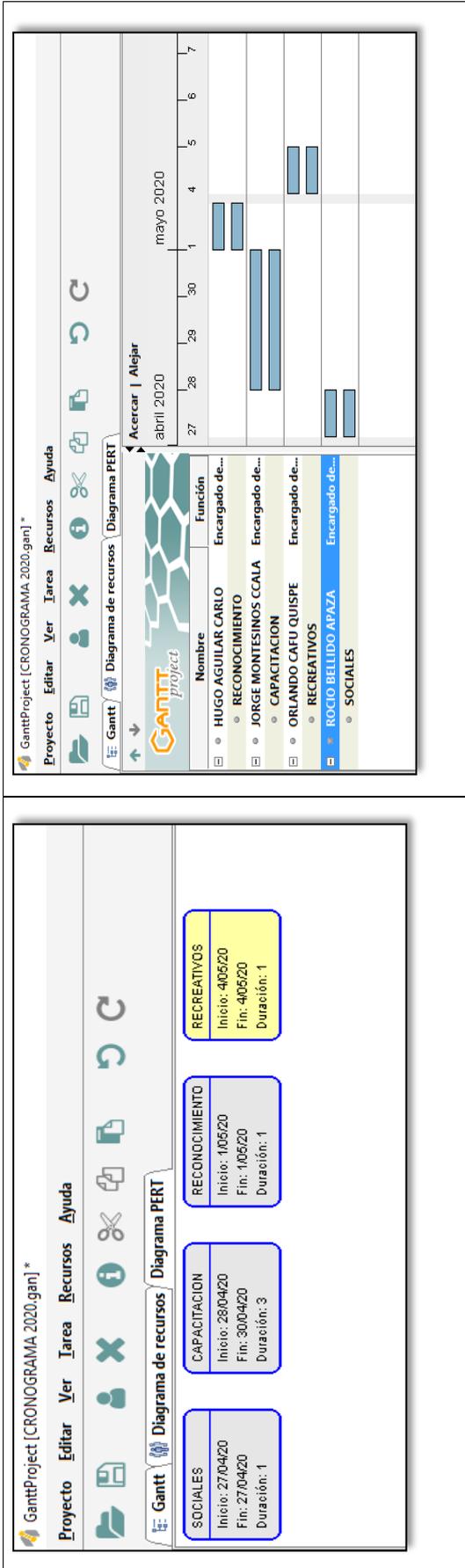
ACTIVIDADES SOCIALES				
FINALIDAD	METODOLOGIA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO
Reducir los niveles de estrés de los trabajadores.	Identificar posibles horarios extra laborales. Celebrar reuniones con los trabajadores para elegir los	Oficina de Planificación y Presupuesto y Contabilidad.	Recursos Directamente Recaudados (Pactos Colectivos)	Corto plazo.
Mejorar el rendimiento de				
ACTIVIDADES	¿A QUIÉNES?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?	COSTO
➤ Paseo campestre	Para los trabajadores (que hayan alcanzado sus metas) y sus familiares.	A las Islas Uros, Taquile u otros lugares turísticos.	Día del trabajador (01/05). Día del trabajador Municipal.	S/. 5,520.00
➤ Almuerzo				
➤ Reuniones de cumpleaños				
EVENTOS DE CAPACITACIÓN				
FINALIDAD	METODOLOGIA	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO

Mejorar las habilidades dentro del área	Dividir a los trabajadores según áreas de trabajo	Oficina de Planificación y Presupuesto y	Salón consistorial y Proyector	Corto plazo.
ACTIVIDADES RECREATIVAS				
FINALIDAD	METODOLOGIA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO
Facilitar la comunicación familiar y laboral	Realización de actividades recreativas, deporte o juegos.	Oficina de Recursos Humanos	Materiales deportivos y	Corto plazo
ACTIVIDADES	¿A QUIÉNES?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?	COSTO
➤ Deporte	Para todos los trabajadores y sus familias.	Complejo deportivo la riverreña.	1 de mayo 5 de noviembre	S/. 1,000.00
RECONOCIMIENTO				
FINALIDAD	METODOLOGIA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO
Premiar el esfuerzo de los trabajadores	Se dará felicitaciones personales, enviar notas de felicitaciones, hacer	Oficina de Recursos Humanos	Computadoras, impresoras, hojas	Corto plazo
Reforzar la relación entre				

Tabla N° 9.

Ejecución de actividades por el día del trabajador (01 de mayo).







V. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación titulado: “Análisis de los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de Nuñoa – Melgar - Puno, 2018, llegó a las siguientes conclusiones:

PRIMERO: Los incentivos laborales no económicos casi nunca son aplicados en favor de los trabajadores en la municipalidad distrital de Nuñoa; no se realizan continuamente actividades extra laborales, como deportes, paseos, almuerzos de camaradería, los cuales permitirían fortalecer las relaciones internas; no se tiene un plan de capacitación, para mejorar las habilidades, no existe tolerancia en horarios, no se otorgan becas de estudio, el desempeño no es valorado por los compañeros de trabajo, se sienten desalentados ya que no reciben reconocimientos públicos oportunos, solo se reciben diplomas de felicitación, lo cual no significa mucho, prefieren una resolución de alcaldía.

SEGUNDO: Los factores operativos casi siempre son desarrollados por parte de los trabajadores en la municipalidad de Nuñoa, esto debido a que las labores asignadas se desarrollan de manera regular, se observó que los trabajadores tienen iniciativa en el desarrollo de sus actividades, ejecutan su labores de manera ordenada, casi siempre en el tiempo establecido, lo que les genera tensión y fatiga; intentan facilitar las relaciones interpersonales entre compañeros y promover un clima laboral positivo, los aportes que realizan como equipo de trabajo no son respetadas ni valoradas, dificultando el cumplimiento de metas.



TERCERO: La municipalidad distrital de Nuñoa, como ente de la administración pública, es responsable de brindar incentivos para mejorar los desempeños; siendo los beneficiados los trabajadores, la municipalidad y la población; entre las cuales se pueden nombrar, las actividades **sociales:** paseos campestres, almuerzo de confraternidad, reunión de cumpleaños, juegos y campeonatos deportivos; las **capacitaciones:** sistemas integrados (SIAF, SIGA, OSCE, SIAL, INVIERTE.PE), atención al público, liderazgo y otros; los **reconocimientos:** Resolución de Alcaldía.



VI. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones denotadas se plantea las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar los incentivos laborales no económicos en favor de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Nuñoa, para mejorar el desempeño laboral y lograr el desarrollo del potencial profesional y humano, que permitan generar actitudes favorables en la prestación del servicio a la ciudadanía.
2. Desarrollar los factores operativos para mejorar el desempeño laboral propiciando iniciativas y organización de actividades de manera eficiente, valorando y respetando los aportes del equipo de trabajo; de tal manera que la valoración de los mejores desempeños motive a los demás.
3. Mejorar el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Nuñoa, implementando actividades recreativas y sociales (paseos, juegos, campeonatos deportivos), otorgando becas de capacitación, mejorando las condiciones del ambiente físico, otorgando cartas de felicitación, involucrando a los trabajadores en el cumplimiento de metas.



VII. REFERENCIAS

- Arias, L. (2010) *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. (5ª ed.). México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá. Colombia.: Edit. Mc Graw Hill.
- Córdova, I. (2009). *Estadística Aplicada a la Investigación* (1ª. ed). Perú: Editorial San Marcos.
- Dominguez, T. (2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango. Recuperado el 12 de abril de 2016, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>
- Dessler, G., Juárez, V., & Alfredo, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano* (segunda ed.). México: Pearson.
- Gómez L., Balkin D. y otros (2001): Dirección y gestión de recursos humanos. 3ª ed. Edit. Prentice Hall. España.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2008). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Krajewski, L., & Larry, R. (2003). *Administración de operaciones, estrategias y análisis*. (5ª ed). México: Pearson Educación.
- López, Luis Fernando (2013) *“Incentivos para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de las empresas distribuidoras de pisos cerámicos de la ciudad de Quetzaltenango- Guatemala”*. Universidad Rafael Landívar.



Ruiz, J. (2013). *Programa de Incentivos para mejorar el Desempeño de los Servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Sanagoran, 2013.*

Rodríguez, M. y Ramírez, P. (1997): Administración del capital humano. Edit. Mc Graw Hill. México.

Sánchez, B. (2015). *Mejora de la Productividad Laboral del personal de las Municipalidades del Distrito de Virú mediante la propuesta de un Programa Motivacional.*

Sherman, W. y Chruden, J. (2001): Administración de personal. 12^a ed. Edit. Continental. México.

Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. P. (2014). *Administración de Recursos - Gestión del Capital Humano* (Séptima ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Referencia Web Consultada

Fisher, John (2005). "Como incentivar a los empleados"; extraída el 05/08/2015 de <http://www.leadersummaries.com/ver-resumen/comoincentivar-a-los-empleados>.

Fernández, Gemma (2013). Siete incentivos para motivar al empleado en su trabajo. <http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/sieteincentivospara-motivar-520396.html>.

GestioPolis, (2006). Importancia de los programas de incentivos para las organizaciones públicas y privadas. <http://www.gestipolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>.

Guillermo, J. (2005). *Incentivos Laborales y el Desempeño Del Personal De Los Call Center De Grupos Financieros*. Consultado el 01 de agosto del 2017. Disponible en: <https://www.google.com.pe/#q=tesis+de+los+incentivos+laborales+con+la+productividad+laboral+en+una+empresa+de+servicios>



Servicio Civil peruano-Servir. , D.-2. d. (Documento de Trabajo N°1 Resumen Ejecutivo - SERVIR, 2015). *Documento de Trabajo N°1-2015: Marco conceptual del grupo de directivos públicos del servicio civil peruano. Editado: Autoridad Nacional del Servicio Civil -SERVIR. Perú.* Obtenido de http://storage.servir.gob.pe/servicio-/documento_de_trabajo.2015_servir.pdf

Ynfante, T. (2008). Los Incentivos y La Motivación. Consultado el 01 de agosto del 2017. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajospdf/incentivos-motivacion/incentivos-motivacion.shtml>.



ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA	INSTRUMENTO
<p>GENERAL: ¿Cómo se dan los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018?</p>	<p>GENERAL: Analizar la aplicación de los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018</p>	<p>La aplicación de los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018, se dan de manera deficiente.</p>	<p>VARIABLE: INCENTIVO LABORAL</p>	<p>ECONOMICO: - bonos - sueldos - comisión - meritos - incentivos por producción.</p>	<p>Enfoque de Investigación: Cuantitativo.</p>	<p>Técnicas de Recolección Encuesta Revisión documental</p>
				<p>NO ECONOMICO: - recreativos - adiestramiento - Incentivos laborales - incentivos educativas - incentivos sociales - autorealización</p>		
<p>ESPECIFICO: ¿Cómo se aplican los incentivos laborales no económicos en la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018?</p>	<p>Analizar la aplicación de los incentivos laborales no económicos en la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018.</p>	<p>HE1. Los incentivos laborales no económicos casi nunca son aplicados en favor de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar – Puno, 2018.</p>	<p>FACTORES ACTITUDINALES; - disciplina - iniciativa - responsabilidad - habilidad de seguridad - discrecion - interes - creatividad - realización</p>	<p>FACTORES ACTITUDINALES; - disciplina - iniciativa - responsabilidad - habilidad de seguridad - discrecion - interes - creatividad - realización</p>	<p>Tipo de Investigación Descriptivo</p> <p>Poblacion 118 trabajadores</p> <p>Muestra 65 Trabajadores.</p>	<p>Procesamiento de datos: Estadística descriptiva Escala de Likert</p> <p>Valoración estadística Paquete estadístico SPSS 23 Confiabilidad - Alfa de Cronbach Prueba de validez - KMO</p>
				<p>HE2. Los factores operativos casi siempre son desarrollados por parte de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa, Melgar, Puno – 2018.</p>		
<p>¿Es necesario implementar incentivos laborales no económicos para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar - Puno?</p>	<p>Proponer un programa de incentivos laborales no económicos para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Melgar - Puno.</p>					



ENCUESTA

Estimado trabajador, el siguiente cuestionario es realizado con fines estrictamente académicos, en relación a los Incentivos Laborales y el Desempeño Laboral.

Agradecemos su valiosa colaboración.

Instrucciones: Sírvase marcar con una X la alternativa que más corresponda a la situación que Usted percibe o siente ante las afirmaciones planteadas.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
=	=	=	=	=
1	2	3	4	5

N°	Ítems	Respuestas				
INCENTIVOS LABORALES NO ECONÓMICOS						
	Recreativos:					
1	Se realizan actividades extra laborales como, paseos, deportes, pasantías u otros	1	2	3	4	5
2	La confraternidad a través de eventos fortalece las relaciones laborales	1	2	3	4	5
	Adiestramiento					
3	Existe un plan de capacitación que involucra a todos los trabajadores	1	2	3	4	5
4	Las capacitaciones se dan solamente dentro de la institución	1	2	3	4	5
	Incentivos laborales					
5	Las labores destacadas son recompensadas con días de descanso,	1	2	3	4	5



	entre otros					
6	Adecuan de manera constante las condiciones físicas del área de trabajo (decoración, iluminación, equipos modernos, entre otros)	1	2	3	4	5
	Incentivos educativos					
7	Existe grados de tolerancia en los horarios para los trabajadores que estudian	1	2	3	4	5
8	Se reciben bonos, becas, subsidios, entre otros para lograr la autorrealización	1	2	3	4	5
	Incentivos sociales					
9	Es participe de reuniones con funcionarios	1	2	3	4	5
10	Mi desempeño es valorado ante mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
11	Mi desempeño me permite la participación de eventos o pasantías	1	2	3	4	5
	Autorrealización					
12	Estoy conforme con lo realizado en el área de trabajo	1	2	3	4	5
13	Se reciben reconocimientos públicos ante labores destacadas	1	2	3	4	5

DESEMPEÑO LABORAL						
	Factores Operativos					
	Conocimiento					
14	Desarrolla óptimamente las labores asignadas	1	2	3	4	5
15	Reacciona favorablemente ante dificultades o situaciones adversas	1	2	3	4	5
	Calidad					



17	Tiene iniciativa en el desarrollo de sus actividades	1	2	3	4	5
18	Realiza un trabajo ordenado y en el tiempo establecido	1	2	3	4	5
19	Organiza sus actividades para desarrollarlas de manera eficiente	1	2	3	4	5
	Cantidad					
20	Las horas de trabajo son suficientes para desarrollar mis tareas	1	2	3	4	5
21	La cantidad de trabajo realizado me genera tensión y fatiga	1	2	3	4	5
	Liderazgo					
22	Promueve un clima laboral positivo	1	2	3	4	5
23	Propicia adecuadas relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
	Trabajo en equipo					
24	Mis compañeros participan en el cumplimiento de las metas establecidas	1	2	3	4	5
25	Es valorado los aportes del equipo de trabajo	1	2	3	4	5



MATRIZ DE DATOS

ANEXO																															
MATRIZ DE DATOS																															
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	2	3	2	3	3	1	3	
3	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	3	1	2	3	2	3	3	1	3	
5	2	4	2	2	2	3	2	4	2	3	3	2	4	3	3	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	5	
6	3	4	3	2	2	3	3	5	3	4	4	2	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	
7	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
8	2	4	2	1	2	2	2	4	2	3	3	2	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	
9	1	3	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	2	2	1	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	2	4	
10	1	3	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	2	2	1	4	2	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	2	4	
11	2	3	2	1	2	2	1	3	1	2	3	1	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	2	4
12	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
13	1	3	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	2	2	2	4	2	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	2	4	
14	1	3	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	3	2	2	4	2	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	2	4	
15	1	3	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	3	2	2	4	2	3	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	2	4	
16	2	4	2	2	2	3	2	4	2	3	4	2	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	3	5	
17	1	3	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	3	2	2	4	2	3	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	2	4	
18	1	3	2	1	1	2	1	3	1	2	2	1	3	2	2	4	2	3	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	2	4	
19	1	3	2	1	1	2	1	3	1	2	2	1	3	2	2	4	2	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	2	4	
20	1	3	2	1	1	2	1	3	1	2	2	1	3	2	2	4	2	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	2	4	
21	2	4	2	2	2	3	2	4	2	3	4	2	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	3	5	
22	3	5	3	2	3	3	3	5	3	4	4	2	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	
23	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
24	1	3	2	1	1	2	1	3	1	2	3	1	3	2	2	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	2	4	
25	2	4	2	1	2	2	1	4	1	3	3	1	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	
26	2	4	2	1	2	2	2	4	1	3	3	2	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	
27	2	4	2	1	2	2	2	4	1	3	3	2	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	
28	2	4	2	1	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	
29	2	4	2	2	2	3	2	4	2	4	4	2	4	4	3	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	
30	3	4	3	2	2	3	3	4	2	4	4	2	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	
31	3	4	3	2	2	3	3	5	2	4	4	2	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	
32	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	3	1	2	2	2	2	3	1	2	3	2	3	2	2	4	
33	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	
34	2	4	2	1	2	2	1	3	1	3	3	1	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	5	3	4	
35	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	
36	3	5	4	3	3	3	3	5	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	
37	4	5	4	3	3	4	3	5	3	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	
38	4	5	4	3	3	4	3	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	3	2	1	3	
41	1	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	3	4	2	3	3	2	3	4	2	4	
42	1	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	4	2	2	3	2	3	4	2	3	3	2	3	4	2	4	
43	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	2	2	1	3	1	2	3	2	3	3	1	3	
44	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	2	2	2	3	1	2	3	2	3	3	1	4	
45	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
46	2	4	2	1	2	2	1	3	1	3	3	1	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	5	3	4	
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	3	3	1	3	
48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	2	3	3	1	3	
49	4	4	2	1	2	2	2	4	2	3	3	2	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	
50	1	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	4	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	4	2	4	
51	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	2	4	2	3	3	2	3	4	2	4	
52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	
53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	3	1	2	3	2	3	3	1	3	
54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	3	1	2	3	2	3	3	1	3	
55	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	2	2	1	3	1	2	3	2	3	3	1	3	
56	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	3	1	2	2	2	2	3	1	2	3	2	3	3	2	4	
57	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	2	4	4	
58	1	3	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	2	2	1	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	4	4	2	4	
59	2	4	2	2	2	3	2	4	2	3	4	2	4	4	3	5	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	3	5	
60	2	3	2	1	1	2	1	3	1	2	3	1	3	2	2	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	2	4	
61	2	4	2	1	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	
62	2	4	2	1	2	2	2	4	2	3	3	2	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	5	