

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**LOS SERVICIOS DE TERCIALIZACION Y NIVELES DE
DESEMPEÑO DE LOS NOTIFICADORES DEL AREA DE
NOTIFICACIONES Y ARCHIVO DE LA MUNICIPALIDAD
DE LIMA, LIMA 2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

INTEGRANTES:

**CAMPOS PAZ, EDITA EMERITA
LIZARBE RAMÍREZ, MARIA ESTHER**

ASESOR:

MG. OLGER ROJAS MACHA

**LINEA DE INVESTIGACION: PLANEAMIENTO
ESTRATEGICO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**

JULIO - 2019

**LOS SERVICIOS DE TERCIARIZACION Y NIVELES DE
DESEMPEÑO DE LOS NOTIFICADORES DEL AREA DE
NOTIFICACIONES Y ARCHIVO DE LA MUNICIPALIDAD
DE LIMA, LIMA 2017**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales-Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el Título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

Dr.....

.....

Presidente

Dr.....

.....

Secretario

Dr.....

.....

Vocal

FECHA:/06/2018

Dedicatoria

Este trabajo de Tesis se las dedico a todos mis seres queridos en especial a nuestros hijos; es el logro de todo el esfuerzo y sacrificio que he desarrollado a través del tiempo de dedicación y esmero por obtener un título profesional que me identifique como una persona ilustrada en los conocimiento que se obtiene para desempeñarme mejor en la vida como persona, y con ello lograr un mejor status social y calidad de vida para mí y mis seres queridos que me brindaron su desintegrado apoyo con su comprensión en todo el trayecto de alcanzar mis meta, y dejarles para ellos el modelo a seguir a través de la educación como base de un futuro mejor.

Las autoras

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por ser el ser Supremo que permite a todas sus criaturas alcanzar los buenos deseos de su corazón, mediante su voluntad de dar vida, salud y esperanza de vida, que es la energía vital para poder lograr nuestros sueños en esta vida. Así mismo agradezco a mis profesores que me enseñaron con paciencia y buena voluntad impartiendo todos los conocimientos día a día; así mismo a mi familia que siempre estuvieron conmigo, quienes me inspiraron salir adelante y a mis hijos que supieron esperarme hasta lograr mis objetivos.

Las autoras

Resumen

El presente proyecto trata sobre el tema sobre. Los servicios de Tercerización y Niveles de Desempeño de los Notificadores del Área de Notificaciones y Archivo de la Municipalidad de Lima 2017. Tratamos de abordarlo desde el enfoque de la Calidad de Servicio que prestan los Operadores Terceristas en la Municipalidad de Lima; para la entrega de documentos a tiempo a los usuarios en forma escrita , cuyo efecto es la acumulación de archivos y documentos por entregar, asimismo la carencia de conocimiento, capacitación e Instrucción en el ámbito jurídico laboral, falta de responsabilidad y obligaciones desde el aspecto Jurídico, en Constitución y Reglamentación así como una constante evaluación; que les permita desempeñarse eficazmente para desarrollar en mejor nivel el desempeño laboral de calidad y de servicio en la entrega de documentos en el área de Notificación y archivo de la Municipalidad de Lima .La aplicación de leyes de Tercerización es en forma legal y establece responsabilidades y penalidades, siendo la necesidad inmediata de buscar un mejor control para los operadores terceristas en esta área de trabajo así como los beneficios para la empresa.

Palabras Clave: Tercerista. Desempeño, nivelación, evaluación, documentación, archivo.

Abstract

This project deals with the topic about. The Outsourcing services and Performance Levels of the Notifiers of the Notification and Archive Area of the Municipality of Lima 2017. We try to approach it from the Service Quality approach provided by the Third Party Operators in the Municipality of Lima; for the delivery of documents on time to users in written form, whose effect is the accumulation of files and documents to be delivered, as well as the lack of knowledge, training and instruction in the labor legal field, lack of responsibility and obligations from the legal aspect , in Constitution and Regulation as well as a constant evaluation; that allows them to perform efficiently to develop better quality work performance and service in the delivery of documents in the Notification and filing area of the Municipality of Lima. The application of laws of Outsourcing is legal and establishes responsibilities and penalties, being the immediate need to seek better control for third-party operators in this area of work as well as the benefits for the company.

Keywords: Third. Performance, leveling, evaluation, documentation, file.

Tabla de Contenidos

Caratula	
Dedicatoria	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen (palabras clave)	v
Abstract (keywords)	vi
Tabla de Contenidos	vii
Introducción.....	viii
1. Problema de la Investigación.....	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	4
1.2.1 Problema general.....	4
1.2.2 Problemas específicos.....	4
1.3 Casuística.....	4
2. Marco Teórico.....	6
1.4 Antecedentes.....	6
1.4.1 Internacionales.....	6
1.4.2 Nacionales.....	8
1.5 Bases Teóricas.....	10
3. Alternativas de solución.....	35
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	
Apéndice	

Introducción

En estos tiempos las empresas tienen un objetivo que es el incrementar la productividad y/o servicios, desarrollar y posicionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer continuamente. Existen muchas organizaciones (municipalidades distritales), este tipo de empresas ya hace algunas décadas ha tenido mucha acogida, ya sea por volumen de servicios, disminución de costos u otros factores hacen de algunos de sus procesos outsourcing.

En el ámbito laboral es existen estas contrataciones, muchas veces surgen inconvenientes en el desarrollo de sus operaciones, por eso es importante la medición de los niveles de desempeño.

La tercerización ha tenido una trascendencia y connotación en la actualidad de suma importancia que deberíamos detenernos un momento y estudiar sus alcances, las consecuencias que esta genera y las medidas han tomado al respecto de esta forma de subcontratación.

La tesis elaborada se aplicará en la Municipalidad de Lima, su gestión no es la óptima en sus servicios terceros en el área de notificaciones y archivo es por eso que se investigara su realidad actual.

El fin principal de la investigación es analizar los servicios de tercerización y niveles de desempeño en el área de notificaciones y archivo de la Municipalidad Metropolitana de Lima con la finalidad de dar propuestas.

En consecuencia, desde la óptica de lo empresarial esta es una herramienta sumamente útil, pues permite que las empresas no solo puedan reducir costos laborales, sino también ser más competitivas y eficientes.

Las necesidades de la investigación se centran en un diagnóstico negativo por las debilidades que muestra los trabajadores contratistas de la empresa tercerizadora que trabaja para la Municipalidad de Lima en el área de notificaciones y archivo, por cuanto, dichos trabajadores no cumplen su labor de forma eficiente y siempre están presentado problemas con las entregas de documentos a los usuarios respectivos.

La importancia de la investigación se centra en las soluciones que proponemos en la investigación sobre la problemática planteada, pues existe muchas maneras de resolver el problema, pues se trata de una contratación legal sobre una persona jurídica que debe cumplir sus funciones y actividades a través de un contrato de servicios firmado por la empresa tercerizadora y la Municipalidad de Lima.

La investigación se divide: En el primer capítulo, se desarrolla el problema de investigación, se detalla la problemática hallada en el área de notificaciones y archivo, además se completa con un caso de acuerdo a la problemática planteada.

En el segundo capítulo de se desarrolla el marco teórico y las bases teóricas con los enfoques de los diversos autores que sostienen sus puntos de vista sobre la teoría desarrollada en la investigación y sus punto de vista para enriquecer la teoría.

En el tercer capítulo se desarrolla las alternativas de solución frente a la problemática planteada, desarrollando un criterio personal de las investigadoras sobre la problemática y las soluciones afines al problema.

Finalmente se desarrolla las conclusiones y las recomendaciones, se adjunta las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

1. Problema de Investigación

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Las Empresas a nivel mundial consideran importante realizar gestión que optimicen los procesos en las actividades de la misma empresa. Haciendo uso de todos los recursos como humanos, materiales y financieros mediante coordinaciones que permite lograr sus metas y objetivos establecidos.” El proceso de Planificación, Organización, dirección y control del trabajo de un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”.Harol Koontz “Administración una perspectiva Global” 1996. Pag.4

Después de la Segunda Guerra Mundial potencias mundiales como Alemania, Estados Unidos de Norte América, Inglaterra, Italia y Japón fueron azotados por problemas económicos que ameritaron planes estratégicos para solventar tal crisis. En esta coyuntura de la post-guerra E. Deming propone dos mecanismos mediante los cuales los trabajadores de una empresa pueden trabajar en otra: la intermediación y la tercerización.

En global la tercerización en su totalidad se centra en satisfacer a un mercado potencial, que cuenten las normas existentes en el país y a las necesidades actuales de los clientes que cada día son más exigentes en la calidad del producto o servicio que se ofrece, lo cual les permita verificar paso a paso mejorar los procesos administrativos.

A lo largo del tiempo el cambio económico y social ha afectado a las economías de los países más desarrollados desde la última fase de la revolución industrial. Este cambio implica un aumento de las actividades del sector servicios que llega a ser el sector preponderante en la economía (el que ocupa tanto a un mayor porcentaje de la población activa, así como el que contribuye en un mayor porcentaje al PIB del país). La tercerización implica, frecuentemente no sólo que el sector terciario, pasa a ser más numeroso y con una mayor contribución que el

sector secundario (industria), sino que además la forma de trabajo propia de este sector terciario se difunde por todos los demás, terciarizándolos.

Harrington J. y Harrington J, S (1997), define a los “ servicios como una contribución al bienestar de los demás y mano de obra útil que nos proporciona un bien tangible”.. Para este proceso es que se genera los bienes tangibles, y desarrolla bienestar y transacciones en beneficios de esto genera conocimiento e informaciones a los clientes. La Gestión de Calidad en los Servicios. ISSO 9001:-2008.pag.23

Según datos recolectados por el Diario Gestión, los servicios terciarios en América Latina ascienden aumentos en productividad, notablemente países como Chile, Argentina y Uruguay, que se cuentan entre los más desarrollados.

Según Euro monitor (2013), los niveles de desempeño en un trabajador en Perú alcanzó los US\$1.048, monto que nos coloca por debajo de Chile, Venezuela, México, Argentina , Brasil , Colombia (US\$1.366) y Ecuador (US\$1.281),y solo por encima de Guatemala (US\$699) y de Bolivia (US\$356). Dentro de los sectores industriales existen más empresas las cuales realizan sus servicios tercerizando, para ello es necesario tener en cuenta los niveles de desempeño, lo cual influye comenzando la fabricación o servicio que brinda la empresa hasta la llegada del producción o servicio final.

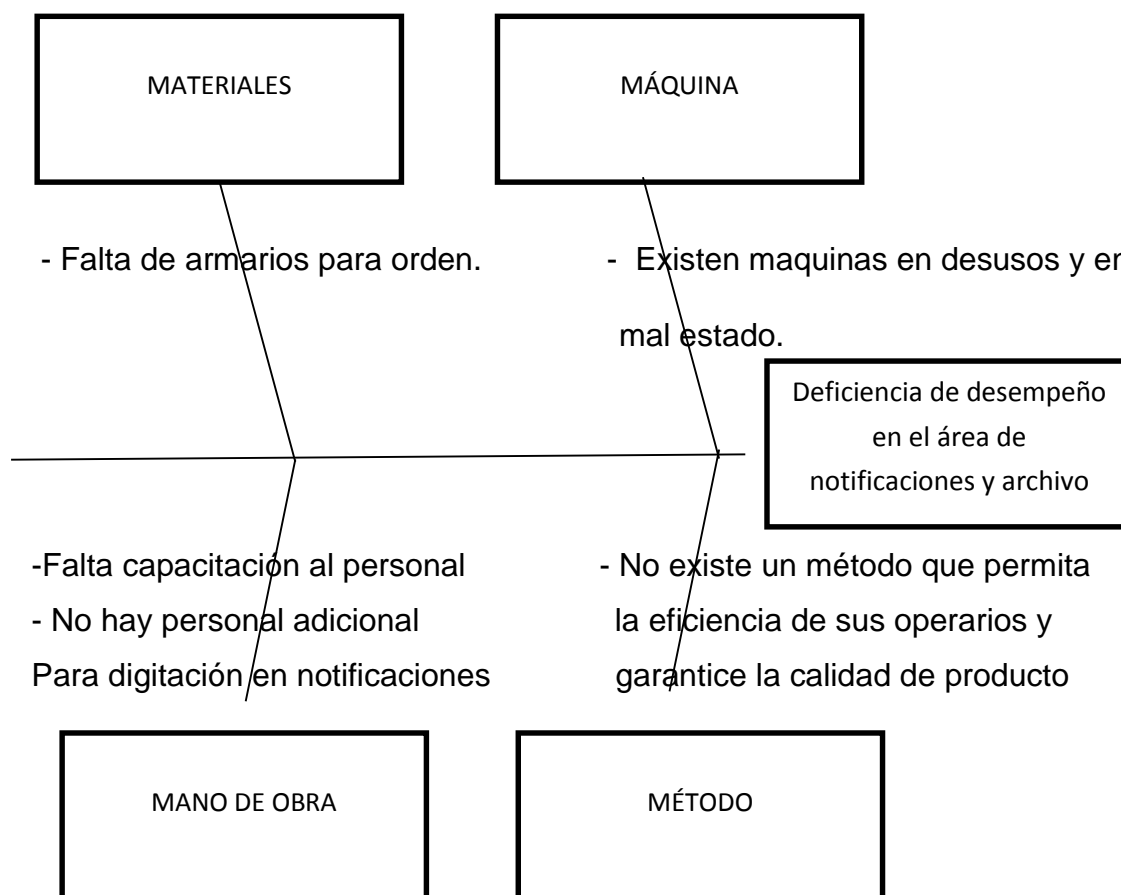
Al respecto Miryam Mesia Vela, Vicepresidente Ejecutiva del Corporativo OVERALL, señala que “la Globalización genera una notable vertiginosidad en los aspectos operacionales de alta exigencia con una acción holística en los servicios de Tercerización, cuidando así la satisfacción del cliente y la cobertura de los objetivos pre fijados “. EL Diario Gestión señala que cerca del 92% de operaciones de la industria en general son tercerizadas.

Por lo tanto la solución de este caso se debe mejorar las operaciones tercerizadoras considerando todo aquello que ayude a mantener la calidad, sin embargo es necesario que los gerentes, supervisores y todo el personal sienta en carne propia el mensaje de la calidad, si lo captan y están dispuestos a llevarlo a

la práctica, y le dedican tiempo conforme a lo planeado; y si consciente de que la gente que se interesa en ella y se entrega a realizar bien su trabajo obtendrán buenos resultados.

Este trabajo con el fin de analizar los servicios de tercerización y niveles de desempeño en el área de notificaciones y archivo, para ello me enfoque en la organización Municipalidad de Lima, en ello se identifica como problema fundamental la gestión actual, nivel de desempeño, falta de control de los partes diarios y avances de entrega de documentos a diversas entidades y administrados.

En consecuencia, de ello, la saturación del proceso por desvió de documentos; así como el procesamiento de grandes lotes. El resultado final es el atraso en la entrega de los pedidos, la acumulación excesiva de inventario, a ello se suman problemas sistemáticos que puedan pasar en el día a día.



Fuente: Elaboración Propia

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo es el servicio de tercerización y el nivel de desempeño en el área de notificaciones y archivo de la Municipalidad de Lima 2017?

1.2.2 Problemas específicos.

¿Cuál es nivel de desempeño laboral que desarrollan los Operadores en el servicio de Terceristas en el área de notificaciones y archivo de la Municipalidad de Lima 2017?

¿Cómo es la evaluación sobre el desempeño laboral de los Operadores terceristas en el área de notificaciones y archivo de la Municipalidad de Lima 2017?

1.3 Casuística

Durante la investigación en la Municipalidad de Lima, es importante ya que en el área de notificaciones y archivos es donde transitan documentos, archivos, la cual tiene cadena con las demás áreas, esta área no cuenta con la implementación de equipos, tampoco existe el orden en sus operaciones; esto ha conllevado al incremento de los reprocesos y mermas.

Los principales problemas son el retraso en la entrega de notificaciones a las diferentes zonas distritales de Lima Metropolitana y en el llenado de reportes.

Propuesta de Solución

Para evitar que sigan estos errores en la empresa, se sugiere revisar la documentación debido a que se detectan direcciones erradas y/o inexistentes.

Mejorar la entrega de documentación a mi área, ya que llega demasiado tarde; es decir poner un horario porque me llega documentación adicional Urgente, aun cuando ya no tengo personal para distribuir.

El área es demasiado angosta para el trabajo de todos los integrantes de mi área.

Mejorar la evaluación de fallas técnicas del transporte del personal, ya que ocasiona retraso, podría implementarse la compra de motocicletas.

Realizar un análisis de indicadores para verificar la eficiencia del personal en labor del área.

Así mismo, se sugiere documentar los procesos para su difusión interna y así lograr que el personal involucrado se concientice, conozca y desarrolle correctamente los procesos de las diferentes áreas realizando sus actividades de manera eficiente.

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

Título de la tesis: “Servicio de outsourcing y su relación con indicadores aplicado a un operador logístico”

Autor: Yasmin Illia (2012)

Institución: Universidad Técnica de Cotopaxi

Ciudad: Cuba - Cotopaxi

Año: 2012

(Yasmin Illia, 2012, pág. 71)

Conclusiones de la tesis:

Se puede decir que en la tercerización las empresas miden indicadores de un proceso, están en constante cambio para el mejoramiento de sus procesos y factores de calidad, pues bien, estos deben contar con un control de calidad y es importante ya que ayudan a ajustar metas y objetivos.

Comentario de los investigadores:

La autora realiza la tercerización puede diversificar sus líneas de distribución, ofreciendo un servicio eficiente tratando sobre todo de consolidar la imagen ya ganada alcanzando la plena satisfacción del cliente.

Título de la tesis: “Mejoramiento de la productividad aplicando tercerización en el mantenimiento rutinario de una carretera”

Autor: Lizbeth Burneo

Institución: Universidad Técnica de Ambato

Ciudad: Ecuador

Año: 2013

(Lisbeth Bueno, 2013, pág. 152)

Conclusiones de la tesis:

En conclusión, vemos que la utilización de la tercerización puede mejorar la calidad mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos, y de calidad.

Comentario de los investigadores:

El autor brinda estrategias y técnicas aplicando outsourcing y el mejoramiento en los niveles de desempeño de las actividades de mantenimiento rutinario, para solucionar este problema utiliza mejorar los niveles de desempeño la cual es una forma de gestión de producción.

Título de la tesis: “Propuesta de medición de desempeño tercero para disminuir mermas en una empresa de textil en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su productividad y competitividad”

Autor: Cynthia Rodríguez

Institución: Universidad de Granada

Ciudad: España

Año: 2011

(Cynthia Rodriguez, 2011, pág. 299)

Conclusiones de la tesis:

Esta investigación nos da a conocer una propuesta mejorando niveles de desempeño para disminuir mermas en una empresa textil y junto a ello las causas raíces por la cual se da este problema.

Comentario de los investigadores:

Se puede ver que mejorando los niveles de desempeño producen ganancia a la empresa, ello bien debe ser con la finalidad de mejorar la calidad y productividad.

Título de la tesis: “Propuesta de mejora en los procesos de outsourcing una empresa de bisutería”

Autor: Jesús Villaverde

Institución: Universidad de Chile

Ciudad: Santiago de Chile

Año: 2012

(Jesus Villaverde, 2012, pág. 326)

Conclusiones de la tesis:

Esta investigación se enfoca en desarrollar una metodología para la mejora de los procesos de outsourcing en una empresa de bisutería, pues bien el problema está en la devolución de productos no conformes y exceso de merma en el proceso de producción.

Comentario de los investigadores:

Se concluye que, mejorando el desempeño del personal, mejoramos procesos dentro de la organización.

2.1.2 Nacionales

Título de la tesis: “Propuesta de mejora del outsourcing en el proceso productivo en una planta manufacturera de productos de belleza”

Autor: Tommy Yep Leung

Institución: Pontificia Universidad Católica del Perú

Ciudad: Lima - Perú

Año: 2011

(Tommy Yep Leung, 2011, pág. 75)

Conclusiones de la tesis:

Esta investigación es en una empresa del rubro de manufactura de productos en belleza, en ella se realizó un análisis y en el área de calidad como área de soporte a las áreas productivas para posibles soluciones.

Se obtuvieron en este análisis una gran cantidad de productos defectuosos, la deficiencia del personal en el área de despacho, con la aplicación de esta herramienta hizo posible la reducción de productos defectuosos.

Comentario de los investigadores:

Se puede observar que centrarse en el personal es importante para resolver un problema, además de ello depende competir en los mercados depende de sus relaciones de dos factores: la calidad y mejora.

Título de la tesis: “Mejorando la competitividad y el acceso a los mercados de exportaciones agrícolas por medio del outsourcing”

Autor: Alejandra Díaz

Institución: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Ciudad: Lima - Perú

Año: 2012

(Alejandra Diaz, 2012, pág. 108)

Conclusiones de la tesis:

Se centra en el estudio del outsourcing para la normalización del espárrago y el desarrollo de la competitividad de las empresas peruanas como también en el aumento de la eficiencia y la transparencia en el mercado, pues bien para ello la autora propone la implementación de buenas prácticas de producción y sistemas de gestión de la inocuidad y la calidad favoreciendo su capacidad de respuesta a la dinámica de cambios del mercado internacional.

Comentario de los investigadores:

Se concluye que existe muchos otros conceptos que influyen en el éxito de una empresa. Un mercado no competitivo cuando la empresa no cumple con Calidad, Producción, Bajos costos, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología.

Título de la tesis: “Optimizar la productividad del proceso de trefilado y cortado utilizando indicadores de desempeño en los servicios outsourcing”

Autor: Omar Rimar

Institución: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Ciudad: Lima - Perú

Año: 2014

(Omar Rimar, 2014, pág. 117)

Conclusiones de la tesis:

Trata de mejorar y medir los niveles de desempeño de servicio outsourcing, este procedimiento logró obtener la disminución de los costos, nuevas líneas de productos y la mejora de la calidad de servicio a sus clientes

En conclusión, ayudaría a tener nuevos clientes, disminuir porcentajes de reclamos para alcanzar la competitividad en el mercado.

Comentario de los investigadores:

La contribución de estos trabajos a la presente investigación consistió en dar a conocer, medir los niveles de desempeño; esto es una herramienta para lograr así aumentar la productividad para la empresa.

2.2 Bases Teóricas**2.2.1 Tercerización****2.2.1.1. Concepto de Tercerización**

Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

Esta tercerización responde perfectamente al aforismo popular “zapatero a tus zapatos”, se ha venido bajo la denominación outsourcing, que significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.

El Outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios (Manolo, Loza Chavez Pedro, 2011, pág. 14).

Comentario:

La tercerización es un proceso de planeación, manejo de tareas y recursos, siendo su objetivo llevar a cabo las acciones para conseguir algo o resolver un asunto administrativo de otra.

2.2.1.2. Gestión de tercerización

Para el desarrollo de la tercerización, se necesita contar la empresa prestadora de servicios siempre que aquellas asuman los servicios prestados por:

- 1) Su cuenta y riesgo
- 2) Cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales
- 3) Sean responsables por los resultados de sus actividades; y
- 4) Sus trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación.

(Martinez A., 2012, pág. 41)

Comentario:

La gestión de tercerización está involucrada en el conjunto de actividades que han dado por función la empresa principal y a la vez el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar con el objetivo de alcanzar las metas.

2.2.1.3. La importancia de la tercerización.

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos. (Camejo, 2012, pág. 43)

Comentario:

La tercerización en una empresa es uno de los factores más comunes, esta suele tener ventajas en la parte económica, pero muchas veces no se dan cuenta en las desventajas como es la mano de obra, ya que de ella dependerá el éxito de esta organización.

2.2.2. Niveles de desempeño

2.2.2.1 Concepto de niveles de desempeño.

Los niveles de desempeño, función fundamental para poner en marcha cualquier proyecto.

Es primordial establecer pautas claras de trabajo y metodologías de evaluación que tienden a analizar y mejorar los procesos más complejos de la cadena operativa. La competencia constante y creciente, la exigencia de servicio por parte de los clientes, y la transformación de los productos en servicios o soluciones integrales a las necesidades, obliga a las empresas a diferenciarse en la calidad del servicio que brindan. (García; Hampton; Goldstein; Terry, 2011; 2012, pág. 23)

Comentario:

La Tercerización de los procesos por lo tanto un proceso clave, donde debe cuidarse la selección del operador, dado que se comienza una relación de largo plazo y de mutua adaptación.

2.2.2.2 Medición de niveles de desempeño.

Son el conjunto de instrumentos, para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo.

Los ejes de análisis tienen 3 visiones diferentes:

Evaluación Objetiva de la Gestión a través de Indicadores

Evaluación de los Clientes

Evaluación interna de la empresa contratante del servicio

En la evaluación es importante tratar de contar con elementos que nos permitan objetividad los máximos posibles el servicio brindado y tratar de medir la gestión por la anécdota o el caso particular. Los indicadores son una herramienta útil y detallamos algunos que son básicos para el seguimiento de la gestión, como ejemplo:

Porcentaje de Pedidos Entregados a Tiempo

Es un indicador básico que muestra la calidad del servicio. Se elabora considerando el cumplimiento de las entregas respecto de los turnos asignados por los clientes o el ciclo de entregas definido como objetivo para cada región.

Porcentaje de Pedidos Entregados Completos

Este indicador también muestra la calidad del servicio considerando la calidad de la preparación de los pedidos que hace el operador. Se considera el stock disponible en depósito.

Ciclo de Entrega de Pedidos (por región)

Muestra el lead time de entrega promedio por región, por canal de clientes y por tipo de entrega (directas – distribución – etc.)

% de Faltantes de Stock

Este indicador muestra la calidad de gestión del operador y si bien los faltantes son a cargo del operador (previa deducción de una merma operativa razonable) los

niveles altos de faltantes afectan significativamente la relación, la rentabilidad del operador y relación de las partes. La apertura en depósito y en las entregas, facilita la identificación de los problemas.

Precisión de Inventarios

Este indicador muestra en cada inventario las diferencias que se producen entre el stock que registra el sistema y el stock real en cada recuento.

% de Roturas (en depósito y en las entregas)

Al igual que el anterior indicador mostrar la calidad de la operación.

% de Devoluciones (abierto por motivo y responsable)

Una operación bien definida tiene bajos niveles de devolución. Cuando el nivel es alto hay costos importantes que se pierden por entregas que se realizan más de una vez.

Cantidad de Reclamos de los Clientes

La medición de los reclamos de los clientes es fundamental para entender si estamos alcanzando los objetivos de servicio que nos fijamos. Es importante la tipificación de los motivos para generar las acciones de mejora correspondientes.

% de Entregas Directas – de distribución – de transferencias

Si bien muchos acuerdos comerciales definen una tarifa global de distribución o transporte, la misma es consecuencia del tipo de distribución o transporte que se realiza dado que hay variaciones muy altas entre una entrega directa y una entrega por distribución. Por lo tanto es conveniente incorporar indicadores que muestren la participación de las diferentes formas de transporte que se realizan.

Pallets / Contenedores / Bultos en Stock

La medición del stock en promedio y pico en el mes, permite conocer la evolución del uso del almacén y de la capacidad que tiene que destinar el Operador para el almacenaje.

% de Picking (bulto – unidad)

La participación del Picking en el total del despacho nos indica la complejidad de la operación de depósito a realizar y nos da una idea del costo operativo que implica. Esto permite a la empresa tomar medidas que permitan reducir el Picking incentivando la venta por pallet o por camada en los casos que son viables.

% de Errores de Preparación

Permite medir la calidad de la preparación y asegurar un buen servicio a los clientes. Este indicador es más importante cuanto mayor es la participación del Picking.

% de Pedidos Preparados en Hora

Indica el cumplimiento del plan de trabajo, y por lo tanto la calidad de trabajo global del almacén. Permite diferenciar cuando hay un problema, si es de depósito o de distribución

(Rodríguez S. H., 2011 y 2013, pág. 24 y 25)

Comentario:

Los principios de la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos, con la finalidad que sirva de guía a la acción.

El nivel de desempeño de cada trabajador es medible por los resultados obtenidos en los indicadores, ya de esos muchas veces

2.2.2.3. Área de Notificaciones y Archivo de la Municipalidad de Lima.

Esta área está encargada de informar a los administrados las diferentes infracciones cometidas (mercaderías decomisadas, licencias de funcionamiento, defensa civil, etc.), se debe hacer una verificación de la siguiente forma, la primera etapa del proceso debe asegurarse la entrega de la documentación a los notificadores para hacer distribuida a los administrados tanto en la distrital, local y de la periferia de Lima Cercado.

1. Primera Recepción la documentación

En esta etapa consiste en recibir la documentación que viene dirigida de la gerencia de fiscalización y control y de la subgerencia de operaciones de fiscalización.

ilustración 1: Primera recepción de la documentación a distribuir



Fuente: Elaboración propia.

2. Verificación y Derivación de Documentos

El encargado del área se encarga de verificar y foliar toda la documentación recepcionados. Luego se deriva por zonas y se entrega al notificador

Ilustración 2: Verificación y derivación de documentos



Fuente: Elaboración propia.

3. Segunda Recepción de Documentos

Una vez entregada la documentación por parte del notificador, este tiene que ser devuelto para ser archivada con el expediente.

Ilustración 3: Segunda recepción de documentos



Fuente: Elaboración propia.

4. Carga en la Base de Datos

Para un mejor control interno se guarda en una base de datos, donde tiene la información por fecha, número de expediente, notificador, fecha de la carta notificada y destino.

5. Derivación de Documentos

En esta etapa se deriva los documentos a su destino de origen (Archivo de la gerencia de fiscalización y control) cumpliendo con la Ley 27444, dando por

concluido el procedimiento administrativo, a su vez se adjunta un memorándum junto con toda la documentación.

2.2.2.4 Modelo de guía de una evaluación de desempeño.

Guía de evaluación de desempeño de personal administrativo en el área de notificaciones y archivo de la municipalidad de lima metropolitana

Instrucciones

Objetivo. -

El procedimiento de evaluación de desempeño que se presenta a continuación permitirá a la Universidad contar con una importante herramienta objetiva y uniforme de calificación del personal.

Igualmente, la evaluación de desempeño servirá para:

- Mejorar la competencia de cada uno en su trabajo
- Determinar el potencial de los evaluados
- Establecer las necesidades de Capacitación

Aplicación del Formato.

I.- Datos Generales:

Se consignan los datos referentes al Evaluado.

II.- Calificación

El evaluador deberá consignar en el recuadro respectivo, la calificación que corresponde a cada factor que se está evaluando. Para ello colocará el dígito que mejor exprese su apreciación de acuerdo a los criterios que se detallan a continuación:

Muy Bueno : (4)	Nivel de resultado claramente sobre lo esperado. Importante rendimiento extra en la demostración de este factor.
--------------------------	--

Este nivel refleja una actuación que **casi siempre es óptima y supera los estándares esperados.**

Bueno : (3)	Nivel de resultado que satisface plenamente las expectativas. Alguna falla eventual está compensada por resultados claramente significativos en forma constante.
----------------------	--

Este nivel refleja una actuación que **normalmente es óptima y de acuerdo a lo esperado**

Razonable : (2)	Nivel de resultado aceptable, pero podría ser mejor.
--------------------------	--

Este nivel refleja una actuación que **a veces no es óptima y no cumple los objetivos.**

Insatisfactorio : (1)	Nivel de resultado deficiente y no alcanza los requerimientos mínimos del factor.
--------------------------------	---

Este nivel refleja una actuación que **usualmente es pobre y no cumple los objetivos.**

Recomendaciones Generales:

Antes de iniciar la evaluación, recuerde lo siguiente:

- Mantenga la **Objetividad** en la evaluación, evitando que la opinión subjetiva que pueda tener del evaluado, influya en su calificación.
- No se está evaluando el puesto sino el **Desempeño de la persona**.
- Sea lo más racional posible tanto para calificar positiva como negativamente los hechos, considerando el desempeño global de todo el período y sin permitir que pese más en la calificación, la actuación de las últimas semanas o algún hecho reciente que destaque.
- Ponga el máximo interés y dedicación a la evaluación considerando que los resultados tienen mucha importancia para la Universidad y para el evaluado.

III- Resumen de la evaluación/ Acciones de Capacitación

Expresa su apreciación global sobre el desempeño actual en el cargo así como sus comentarios respecto al potencial del evaluado y/o a una posible transferencia o promoción y sugerencias respecto a las acciones de capacitación que se deberían tomar.

IV- Comentarios del Evaluado

Este espacio está reservado, para que el evaluado exprese sus comentarios durante la Entrevista en que se le comunica el resultado.

El Evaluado tendrá oportunidad de conocer su Evaluación y realizar sus comentarios, cuando la Evaluación en forma integral haya sido aprobada y convalidada por el Decano o Director General de Administración.

Al finalizar sus comentarios y la entrevista, deberá firmar el documento, sea cual fuere su posición respecto a la evaluación.

V- Convalidación:

El evaluador presentará las evaluaciones a su Jefe Inmediato para la convalidación y sustentación de las calificaciones asignadas.

VI - Aprobación:

Los señores Decanos en cada Facultad y el Director General de Administración en el Nivel Central aprobarán las Evaluaciones.

Luego de ser autorizadas, serán devueltas a cada Jefe inmediato a fin de comunicar los resultados a los evaluados.

Al finalizar el proceso serán remitidas a la Oficina de Recursos Humanos

VII - Recomendaciones Finales:

Familiarizarse con los factores y grados de evaluación.

Familiarizarse con el formato de evaluación

En caso de alguna duda, comunicarse con el Jefe de la Oficina de Recursos Humanos. (Dr. Víctor Uribe Hurtado - Nivel Central - Anexo 3101)

Factores de Evaluación

1. Conocimiento del puesto

Tiene amplio conocimiento y dominio del puesto	4
Tiene un buen conocimiento y dominio del puesto	3
Tiene un conocimiento y dominio regular del puesto	2
Tiene un conocimiento y dominio deficiente del puesto	1

2. Confiabilidad en el trabajo

Su trabajo siempre es confiable	4
Su trabajo normalmente es confiable	3
A veces su trabajo no es confiable	2
Siempre requiere revisar su trabajo y corregirlo	1

3. Autonomía

Su trabajo no requiere nunca de supervisión	4
Su trabajo normalmente no requiere de supervisión	3

A veces su trabajo requiere de supervisión	2
Siempre requiere supervisión	1

4. Oportunidad en la entrega de Trabajos

Siempre entrega los trabajos asignados antes de la fecha prevista	4
Siempre entrega los trabajos asignados en la fecha prevista	3
Casi siempre entrega los trabajos asignados en la fecha prevista	2
Nunca entrega los trabajos asignados en la fecha prevista	1

5. Confidencialidad y seguridad en el manejo de la información

Siempre trata la información que administra en forma confidencial y segura	4
Normalmente trata la información, en forma confidencial y segura	3
A veces incurre en faltas a la confidencialidad y/o no es seguro en el cuidado de la información	2
Siempre falta a la confidencialidad y no es seguro en el cuidado de información.	1

6. Responsabilidad hacia el puesto de trabajo (asistencia, puntualidad, dedicación, colaboración con los demás)

Siempre es responsable hacia su puesto de trabajo, incluso por encima de lo esperado.	4
Normalmente es responsable hacia sus funciones de trabajo	3
A veces incurre en acciones irresponsables hacia las obligaciones de su puesto de trabajo	2
Siempre demuestra irresponsabilidad hacia las obligaciones de su puesto de trabajo	1

7. Actitud de Servicio al cliente (interno/externo)

Siempre es proactivo hacia las necesidades de su cliente	4
Normalmente es proactivo hacia las necesidades de su cliente	3
A veces espera que el cliente reclame para dar un servicio oportuno	2
Siempre brinda un mal servicio a sus clientes, originando quejas al respecto	1

8. Supervisión de personal a cargo

Administra en forma óptima los recursos humanos a su cargo	4
--	---

Normalmente administra bien los recursos humanos a su cargo	3
Ocasionalmente tiene problemas para administrar recursos humanos a su cargo	2
Siempre tiene problemas para administrar los recursos humanos a su cargo	1

Final de la evaluación.

2.2.2.5 Evaluación de desempeño mediante la teoría de las competencias

Las competencias es un modelo de gestión ampliamente difundido sin embargo poco utilizado por las empresas públicas y privadas, lo que hace necesario sugerir la implementación de dicho modelo para gestionar mejora a las empresas y evaluar a los trabajadores en sus diversos niveles de desempeño laboral y gerencial.

¿Qué son las competencias laborales?

De acuerdo con lo expuesto por Humberto Quezada Martínez en Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano³, el término competencia fue utilizado por David Mc Clelland hace unos 30 años. A través de sus investigaciones Mc Clelland demostró que las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes.

Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas". Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: Conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsable de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

Poder Hacer: Implica un conjunto de factores relacionados con:

El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.

El punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos “presiona”, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico. Pero, ¿cómo se pueden clasificar las competencias? Existen diversas teorías para su clasificación,

aunque la que se presenta a continuación es la que más se ajusta a la compleja tarea de evaluarlas. Existen dos grandes grupos de competencias:

Visibles

- Destrezas: Manera en que una persona realiza sus tareas.
- Conocimientos: Información que una persona posee sobre áreas específicas.

No visibles

- Concepto de uno mismo: Actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Rasgos de la personalidad: Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.

Desarrollado el concepto de competencias, el paso a seguir y fundamental del presente trabajo, es conocer cómo evaluarlas de una manera eficiente. Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, lo que conlleva a niveles más elevados de habilidades requeridas.

Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital humano con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización. El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requiere de una gestión de recursos humanos basada en competencias y de una correcta evaluación del desempeño de los empleados que las poseen.

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos.

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla Evaluaciones del Desempeño por competencias para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización se fundamenta en la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

2.2.2.6 Implementación de evaluación del desempeño por competencias.

1. *Realizar la evaluación de desempeño:* El gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma realiza la evaluación de desempeño.

2. *Análisis:* Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger cada compañía tendrá que diseñar uno propio según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.

3. *Elección de Competencias:* Tomando como referencia el paso anterior, se realiza un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales.

Algunas competencias a evaluar pueden ser:

- Liderazgo
- Integridad
- Empowerment
- Iniciativa
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo

4. *Evaluación:*

Este paso es fundamental ya que la compañía considera necesario evaluar a sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos interactuará con profesionales estadísticos para tal fin de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo y sencillo de realizar.

5. *Comunicación:* Esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que el Departamento de

Recursos Humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas dependiendo el negocio de la empresa:

- Pequeñas reuniones por sectores.
- Reuniones generales (depende del tamaño de la empresa).
- Vía Intranet.
- Boletín interno extraordinario.
- Cartelera, etc.

6. *Entrenamiento*: Los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.

7. *Tiempo de evaluación*: Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, etc.). Independientemente, se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.

8. *Análisis*: El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.

9. *Seguimiento continuo*: Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación.

CREACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BAJO LA TEORIA DE LAS COMPETENCIAS

Nombre : _____ Formación _____
: _____ Antigüedad en la empresa : _____ Jefe Jerárquico: _____
_____ Antigüedad en el cargo : _____ Gerente: _____
Nombre : _____ Formación _____
: _____ Antigüedad en la empresa : _____ Jefe Jerárquico: _____
_____ Antigüedad en el cargo : _____ Gerente: _____

Señale los eventos o situaciones especiales que marcaron el ejercicio precedente (positivos o negativos) Positivos : Negativos :
Señale los eventos o situaciones especiales que marcaron el ejercicio precedente (positivos o negativos) Positivos : Negativos :

CRITERIOS	NIVELES DE APRECIACION			
	Debil	A mejorar	Bueno	Optimo
Gestión Técnica				
Manejo de sistemas				
Conocimientos relacionados con su profesión				
Conocimientos relacionados con Sus funciones				
Manejo de idiomas				
Presentación de informes				

Gestión Financiera y Administrativa				
Optimización de recursos económicos				
Presupuestar y organizar proyectos				
Administración del tiempo				
Recoopilación y análisis de la información				
Plantación y organización de proyectos				

CRITERIOS	NIVELES DE APRECIACION			
	Debil	A mejorar	Bueno	Optimo
Gestión de Recursos Humanos				
Liderazgo				
Integración y Desarrollo de los Colaboradores.				
Implementación de la Capacitación				
Gestión Comercial				
Satisfacción Cliente				
Seguimiento relación con el Cliente				
Manejo de descuentos				
Utilidad				
Venta				
Gestión Calidad/Salud Occ.				
Consultorías de Calidad				
Control de Producción para prevención de Riesgos de Intoxicación.				
Efectividad en la Ejecución de los Planes de mejoramiento.				
Prevención y control de Accidentes de trabajo				
Competencias personales				
Capacidad de Escuchar				
Capacidad para Decidir				
Rigurosidad				
Adaptabilidad				
Autonomía				
Iniciativa				
Anticipación				
Visión				
Atención al cliente				
Disponibilidad				
OBJETIVOS (Enumere en cada área de gestión de su empleado cuales son los objetivos de la misma)	METAS (Indique que comportamientos o acciones debe implementar su colaborador para mejorar en la tarea)			
Gestión Técnica				
Gestión Financiera y Administrativa				
Gestión de Recursos Humanos				
Gestión Comercial				

CREACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BAJO LA TEORIA DE LAS COMPETENCIAS

CRITERIOS	NIVELES DE APRECIACION
Gestión Calidad	
Interacción con otras áreas o servicio al cliente	
SINTESIS GENERAL DE LA ENTREVISTA	
Conocimientos y habilidades no usados en el cargo	
Desarrollo o evoluciones posibles a mediano plazo	
Conclusiones del desempeño en el cargo Débil A mejorar Bueno Optimo	
Observaciones efectuadas por la persona evaluada durante la entrevista (para ser llenado por entrevistado en presencia del entrevistador)	
Fecha de la entrevista: _____	
Mediato _____	Nombre del Superior Nombre del Superior
Firma Entrevistado	Firma

Nombre de la empresa: _____

Documento de preparación para entrevista de evaluación de desempeño

(A llenar por el Evaluado)

La E.D es una herramienta de gestión de RR.HH. muy importante. Es un espacio privilegiado de intercambio con su jerarquía. Esto le permite hacer un análisis de como se desenvuelve en su cargo con base en criterios objetivos y evaluar sus posibilidades futuras de desarrollo. Para el buen desarrollo de esta entrevista algunas reglas son indispensables: - Verificar cita programada con su Jerarquía al menos con una semana de anticipación. - Previo a la entrevista deberá preparar y desarrollar este documento.

La E.D es una herramienta de gestión de RR.HH. muy importante. Es un espacio privilegiado de intercambio con su jerarquía. Esto le permite hacer un análisis de como se desenvuelve en su cargo con base en criterios objetivos y evaluar sus posibilidades futuras de desarrollo. Para el buen desarrollo de esta entrevista algunas reglas son indispensables: - Verificar cita programada con su Jerarquía al menos con una semana de anticipación. - Previo a la entrevista deberá preparar y desarrollar este documento.

NOMBRE : CARGO :

NOMBRE : CARGO :

Señale los eventos o situaciones especiales que marcaron el ejercicio precedente (positivos o negativos) Positivos : Negativos :				
CRITERIOS	NIVELES DE APRECIACION			
	Débil	A mejorar	Bueno	Optimo
Gestión Técnica				
Manejo de sistemas				
Conocimientos relacionados con su profesión				
Conocimientos relacionados con Sus funciones				
Manejo de idiomas				
Presentación de informes				
Gestión Financiera y Administrativa				
Optimización de recursos económicos				
Presupuestar y organizar proyectos				
Administración del tiempo				
Recopilación y análisis de la información				
Plantación y organización de proyectos				
Gestión de Recursos Humanos				
Liderazgo				
Integración y Desarrollo de los Colaboradores				
Implementación de la Capacitación				
Indicadores de RRHH				
Gestión Comercial				
Satisfacción Cliente				
Seguimiento relación con el Cliente				
Manejo de descuentos				
Utilidad				
Venta				
CRITERIOS	NIVELES DE APRECIACION			
	Débil	A mejorar	Bueno	Optimo
Gestión Salud Ocupacional.				
Auditorías y seguimiento				
Capacitación al personal				
Control de Producción para				

CREACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BAJO LA TEORIA DE LAS COMPETENCIAS

Señale los eventos o situaciones especiales que marcaron el ejercicio precedente (positivos o negativos) Positivos : Negativos :				
prevención de Riesgos de Intoxicación				
Efectividad en la ejecución de los Planes de Mejoramiento				

Prevención y Control de Accidentes de Trabajo				
Competencias personales				
Capacidad de Escuchar				
Capacidad para Decidir				
Rigurosidad				
Adaptabilidad				
Autonomía				
Iniciativa				
Anticipación				
Visión				
Atención al cliente				
Disponibilidad				
¿En qué aspectos de su trabajo ha encontrado usted dificultades?				
¿Cuáles son las razones de satisfacción e insatisfacción en su trabajo? Satisfacción: Insatisfacción:				
¿Qué considera usted para mejorar su rendimiento en su trabajo?				
¿Cuáles son sus conocimientos y habilidades no usadas en su labor actual?				

¿Estaría usted interesado en una posición en los próximos 2 años? En otra Area Sí No Cuál? En otra Ciudad Sí No Cuál? En otro País Sí No Cuál? ¿ Por favor precise las razones para las respuestas dadas en la pregunta anterior? ¿ Cuáles son sus expectativas de desarrollo a mediano plazo? ¿ Que capacitación ha recibido y cómo ha logrado aplicarla en el ejercicio precedente? ¿ Que tipo de capacitación o entrenamiento considera necesario para mejorar el desempeño de su trabajo? Otras observaciones que usted desea formular Fecha: Firma:

¿Estaría usted interesado en una posición en los próximos 2 años? En otra Area Sí No Cuál? En otra Ciudad Sí No Cuál? En otro País Sí No Cuál? ¿ Por favor precise las razones para las respuestas dadas en la pregunta anterior? ¿ Cuáles son sus expectativas de desarrollo a mediano plazo? ¿ Que capacitación ha recibido y cómo ha logrado aplicarla en el ejercicio precedente? ¿ Que tipo de capacitación o entrenamiento considera necesario para mejorar el desempeño de su trabajo? Otras observaciones que usted desea formular Fecha: Firma:

3. Alternativa de Solución

3.1 Alternativas de solución al problema general.

3.1.1 Problema General:

¿Cómo es el servicio de tercerización y el nivel de desempeño en el área de notificaciones y archivo de la Municipalidad de Lima 2017?

Respuestas:

Cuando se realiza la tercerización en un proceso logístico las empresas no evitan su responsabilidad sobre el mismo, sino que cuentan con tercero especialista para la gestión y el éxito del Proceso de Tercerización es responsabilidad de la Empresa y del Operador Logístico.

La evaluación de la gestión es una herramienta fundamental para mejorar cada día y la mejora es una responsabilidad.

Se puede realizar evaluación mensual, trimestral, semestral o anual, según convenga para ver el cuadro de indicadores, donde se verificaría cual optimo es el servicio en esta área.

3.2 Alternativa de solución a los problemas específicos

¿Cómo se desarrolla el desempeño laboral en el área de notificaciones y archivo con la calidad de servicio de la empresa de los operadores tercerista 2017 ?.

¿Cómo se determinará la evaluación del desempeño laboral de los Operadores Terceristas en el área de notificaciones y archivo de la Municipalidad de Lima?

3.2.1 Problema específico 1:

¿Cuál es nivel de desempeño laboral que desarrollan los Operadores en el servicio de Terceristas en el área de notificaciones y archivo de la Municipalidad de Lima 2017?

Alternativa de solución al problema específico 1.

A. Se debe establecer una pre-evaluación para el envío de documentos, para optimizar tiempos.

B. Se debe establecer evidencias que el notificador no se encuentra al administrado en su domicilio o en el establecimiento de su negocio, para evidenciar que el notificador entregue el documento como prueba describir las características del inmueble y fotografía de la misma .

C. Se sugiere que los Jefes de cada área realicen constantemente seguimiento y monitoreo, a efectos de tener una mejor comunicación y coordinación con respecto a cualquier trámite documentario. Esto apoyará en la agilización de trámites de carácter de urgencia, soluciones a diversos documentos no enviadas al administrado.

D. Programar capacitaciones de desempeño trimestral, tanto físicas como virtuales a efectos de mejorar el cumplimiento de los indicadores.

Es preciso registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las buenas prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, ahorrando tiempo, eliminando duplicidad de esfuerzo, y conduzcan a sostener una cultura de calidad enfocada hacia el usuario.

3.2.2 Problema específico 2:

¿Cómo es la evaluación sobre el desempeño laboral de los Operadores terceristas en el área de notificaciones y archivo de la Municipalidad de Lima 2017?

Alternativa de solución al problema específico 2

- A. Se plantea mejorar el transporte del personal motorizado , ya que muchas veces no permiten entregar el mismo día la documentación

- B. Se sugiere establecer políticas de tiempos de atención por cada proceso documental del área de notificaciones y archivos, esto tiene como objetivo minimizar demoras y pérdida de los documentos.

- C. Se debe agregar en el Manual de Organización y Funciones y Reglamento de Organización y Funciones – ROF, las sanciones por perdida de documentos a cargo.

- D. Se plantea llevar un cronograma de capacitaciones trimestrales al personal involucrado en el proceso documental. Realizando cursos de Excel y aplicando evaluaciones constantes, incentivos por desempeño y creatividad para mejorar los procedimientos del área.

- E. Se propone brindar las facilidades a los notificadores con la compra de celulares con GPS para poder ubicar más rápido las direcciones.

Conclusiones

Se concluye que la aplicación de la ley de tercerización en forma legal y coherente en el área de notificaciones y archivo de la Municipalidad de Lima, es para el proceso de entrega de documentos a los usuarios en forma escrita; y las empresa tercerista son responsables al recibir la carga de dichos documentos mediante un contrato en el cual se establece las responsabilidades y las penalidades en caso de incumplimiento de tales obligaciones. De ahí que los puntos débiles se pueden identificar en la capacidad del conocimiento de dicha ley.

La falta de capacitación para el personal de operadores Terceristas, en programas de Gestión y de programas de evaluación para mejorar el desempeño laboral de calidad en el servicio de entrega de documentos en el área de notificaciones y archivo de la Municipalidad de Lima.

La Gerencia de la empresa Tercerista, debe contar con conocimiento en el aspecto jurídico en Constitución y Reglamentación para que asuman con responsabilidad la Gestión de documentación y entrega de documentos a tiempo, brindando un servicio de calidad a los usuarios del área de notificación y archivo de la Municipalidad de Lima, en beneficio e interés de la empresa.

Los Operadores Terceristas deben de asumir el rol de desempeño laboral con formación Técnico Jurídico, para que desarrollen un trabajo de competencia en el mercado laboral en el ámbito Jurídico, y para ello deben ser evaluados buscando el talento humano en el servicio de calidad a través del mejoramiento continuo.

Recomendaciones

Se sugiere implementar un flujo grama del proceso al área de notificaciones, para que de esta manera los trabajadores puedan realizar su labor de manera eficiente y a la vez permitirá reducir errores.

Se sugiere establecer plazos para cada proceso de trámite documental, esto permitirá controlar el tiempo y entregar oportunamente la documentación al usuario.

Para cada año se deberá incluir en el plan operativo anual de la empresa la planificación correspondiente de capacitaciones para los trabajadores que están involucrado en la gestión documental.

Garantizar la contratación de la empresa tercerizadora como una empresa formal y legal en su constitución y en su gestión, capacitada y entrenada para la distribución de documentos, contando con personal óptimo seleccionado..

Promover la evaluación de desempeño para todos los trabajadores del área de notificaciones y archivo y de todos los trabajadores de la Municipalidad de Lima, toda vez, que los usuarios son los más afectados cuando no se cumplen con los reclamos y quejas de los usuarios.

Realizar las evaluaciones de desempeño por competencias periódicamente para elevar los niveles de desempeño de dichos trabajadores y cumplir sus funciones y actividades en forma profesional y responsable, utilizando los recursos necesarios y atendiendo la gestión de los usuarios y en el cumplimiento de los objetivos y metas del área de notificaciones y archivo de la Municipalidad de Lima.

Referencias

- Acho, L. G., y Mozombite, K. P. (2016). *El control interno y emision de comprobantes de pago electronicos de la empresa constructora Servicios Generales Asconsult SRL de Calleria*. Pucallpa, Perú: Univerisdad Privada de Pucallpa.
- Aravena, S., Carreño, A., y Morada, V. C. (2013). *Modelo de gestion estrategica de ventas*. Chile, Santiago de chile: Universidad de Chile.
- Barragan, E. R. (2015). *Implementacion web de un sistema de gestion de documentos, consolidado en una intranet basada en las normas iso 22000:2005, para la empresa La Clase S.A.* Ecuador, Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Brunnel E. Guzman O. (2014). *Dspace Ups*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6996/1/UPS-CT003658.pdf>
- Burt K. ; Scanlan, Burt K. Scanlan; Robert Eckles. (2013). *Blogs Pot Administracion con Calidad*. Obtenido de <http://administrarconcalidad.blogspot.pe/2013/11/planificacion.html>
- Bustelo, C. (2013). *Record, información and document management*. Obtenido de http://www.carlotabustelo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=197%3Alos-procesos-documentales-ique-son&catid=48%3Anoticias-blog&Itemid=44&lang=es
- Bustelo, C. (2 de junio de 2013). *Record, información and document management*. Obtenido de http://www.carlotabustelo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=197%3Alos-procesos-documentales-ique-son&catid=48%3Anoticias-blog&Itemid=44&lang=es

Camejo. (2012). *Repositorio Unan*. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

Edindon, M. P. (2010). *Modelo de gestion de produccion en ventas de la empresa La raiz del jean del canton Pelileo*. Ecuador, Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.

Fernando, Campos Encalada Segundo; Manolo, Loza Chavez Pedro. (2011). *Repositorio Utn*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20FECYT%201136%20TESIS.pdf>

Garcia; Hampton; Goldstein; Terry. (2011; 2012). *Repositorio Unan*. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

Gestión calidad consulting. (29 de septiembre de 2016). <http://gestion-calidad.com>. Obtenido de <http://gestion-calidad.com/caracteristicas-y-tipologia-general-de-los-procesos>

Gomez, G. (11 de diciembre de 2001). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

Grupo Telecon - TBS. (s.f.). *tbs-telecon*. Obtenido de <http://www.tbs-telecon.es/gestion-documental-empresas>

ISO, O. I. (2016). *Información y documentación - Registros de gestión*. Obtenido de <https://www.iso.org/standard/62542.html>

Iza, W. P., & Ortiz, C. O. (2012). *Sistema de gestión de ventas para el centro de servicios informaticos "la biblioteca"*. Cuba, Cotopaxi: Universidad Tecnica de Cotopaxi.

Jimenez, D. (01 de mayo de 2015). *pymesycalidad20.com*.

Lizardo, M. E. (2 de julio de 2010). *Arevalomaria.wordpress.com*. Obtenido de <https://arevalomaria.wordpress.com/2010/02/07/organizacion-gestion-servicios-ti-definicion-y-caracteristicas-de-un-proceso/>

Lopez, R. O. (2014). *Gestion documental del archivo de la gerencia de pensiones de la caja militar policial*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Maldonado, J. Á. (1993). *Gestión de Procesos*.

Mariela Pinto ; Robert B. Buleche ; Joel J. Lerner. (Noviembre de 2013 y 2015). *Blogs Pot Administrar con Calidad*. Obtenido de <http://administrarconcalidad.blogspot.pe/2013/11/planificacion.html>

Mariela Pinto. (17 de Noviembre de 2013). *Blogspot Administrar Con Calidad*. Obtenido de <http://administrarconcalidad.blogspot.pe/2013/11/planificacion.html>

Martinez A. (2012). *Repositorio Unan*. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

Molina, L. M. (2002). *Gestion de documentos: Caso del consorcio SMS*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Ochando, M. B. (13 de julio de 2013). <http://mblazquez.es>. Obtenido de <http://mblazquez.es/wp-content/uploads/ebook-mbo-tecnicas-avanzadas-recuperacion-informacion1.pdf>

Ojeda, Y. G. (marzo de 2008). *Universidad de Malaga*. Obtenido de https://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocesos1.pdf

Orozco, S. E. et al. (2013). *Blogs Pot Administrar con Calidad*. Obtenido de <http://administrarconcalidad.blogspot.pe/2013/11/planificacion.html> ; <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

R.T.G. (2011). *Repositorio Unan*. Obtenido de Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS

Reynalde, A. F., & Marical, N. E. (2014). *Desarrollo de un sistema de gestion documental, fichas resumen y listas de publicacion para el proyecto procal-poser*. Lima, Peru: Pontificia Univerisdad Catolica del Perú.

Rodriguez S. H. (2011 y 2013). *Repositorio Unan*. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

Silva E. F. (2015). Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

SYTECO. (2 de junio de 2009). *Sitio especializado en gestión documental*. Obtenido de <http://syteco.blogspot.pe/2009/06/que-es-el-proceso-documental-se.html>

SYTECO, C. E. (JUNIO de 2009). *SYTECO S.A.- Sitio especializado en gestión documental*. Obtenido de <http://syteco.blogspot.pe/2009/06/que-es-el-proceso-documental-se.html>

Torres, I. C. (2010). *Sistema de gestion integral documental de archivo para las empresas de la construccion del territorio de Camaguey*. Camaguey: Universidad de Granada.

Vega, S. Y., & Neira, C. M. (2009). *Diseño e implementacion de un modelo de gestion documental para la serie historias laborales del area de talento humano de la empresa Colgrabar S.A*. Colombia, Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Páginas WEB

- ✓ Tercerización | Gestión
<https://gestion.pe/noticias/tercerizacion>

Ocho de cada diez empresas en el Perú tercerizan y son 90% más productivas. Tres sectores encabezan la tercerización Minería y Petróleo con el 50%, Servicio Retail y Consumo con el 30% y Otros (Agricultura, Construcción, Manufactura) con el 20%, dijo la AETT. Redacción Gestión. notitle. 06/10/2014

- ✓ La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008
<https://books.google.com.pe/books?isbn=8469364812>
Juan Carlos Vergara Schmalbach - 2000
Capítulo 1 - La norma iso en empresas de servicio Para comenzar a hablar de las normas ISO 9000, es importante partir de la concepción de estándares planteada por Guasch, Racine, Sánchez y Diop, (2008) , quienes mencionan que los estándares están presentes en todo el mundo hoy, define.

- ✓ [PDF] capitulo ii marco teórico sobre empresa, administración, recursos ...
<ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/.../338.476%2077-M379d-Capitulo%20II.pdf> de HM Martínez Meléndez - 2004 - Artículos relacionados La idea de formar empresas surge de la capacidad creativa de las personas, de la innovación sistemática o de la investigación de mercado. Para ponerla en... Toda empresa para adaptarse a su labor productiva está integrada por varios
12 Agustín Reyes Ponce, "Administración de Empresa, primera parte," pág. 72

Apéndice A: Ventajas de la tercerización de servicios.

Ventajas del outsourcing de servicios



Fuente: Página web Deloitte. Último acceso abril 7, 2012.

Apéndice B: Escala gráfica de evaluación de desempeño

ESCALA GRÁFICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Factores	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte de su trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice C: Matriz de Consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES DE ESTUDIO	INDICADORES	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN
<p>Problema General ¿Cómo es el servicio de tercerización y el nivel de desempeño en el área de notificaciones y archivo de la municipalidad de lima 2017?</p> <p>Problemas Específicos ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral que desarrollan los operadores en el servicio de terceristas en el área de notificaciones y archivo de la Municipalidad de Lima 2017?</p> <p>¿Cómo es la evaluación sobre el desempeño laboral de los operadores terceristas en el área de notificaciones y archivo de la municipalidad de lima 2017?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la Calidad de Servicios que dan los Operadores Terceristas en su desempeño laboral en el área de notificaciones y archivo en la municipalidad de lima 2017.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Identificar las causas que originan la deficiente calidad de servicios que prestan los Operadores Terceristas en el área de notificaciones y archivos de la Municipalidad de Lima</p> <p>b) Evaluar el desempeño laboral de los Operadores Terceristas en el área de Notificaciones y Archivo de la Municipalidad de Lima.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>1.- Tercerización</p> <p>Variable Dependiente</p> <p>2.- Niveles de Desempeño</p>	<p>Medición de la aplicación de la Ley 29245</p> <p>Evaluación de indicadores</p> <p>Evaluación de clientes</p> <p>Evaluación interna de la empresa.</p>	<p>Tipo de Investigación.</p> <p>El tipo de investigación que se adapta al presente trabajo es el <u>Experimental</u></p> <p>Diseño de Investigación</p> <p>Para el presente trabajo de investigación de acuerdo a su naturaleza corresponde el diseño <u>Experimental</u></p> <p>Técnica Observación</p> <p>Instrumento Reporte</p>

Apéndice D: Formato de notificación



PRE AVISO DE NOTIFICACION

CARTA. Nº. - 2018-MML-GFC-SOF
(De conformidad con el Artículo 21 de la Ley Nº 27444 y su modificatoria D.L Nº 1029)

DATOS DEL ADMINISTRADO:

.....

DIRECCION / DOMICILIO:

Se deja constancia que el día de hoy/...../....., a horas, el suscrito, en representación de la Gerencia de Fiscalización y Control, se constituyó en la dirección / domicilio antes indicado con el propósito de notificar la CARTA Nº..... - 2018-MML-GFC-SOF. y al no encontrar persona alguna en el mismo, se procedió a dejar el presente Pre Aviso, e indicarle que se realizará la 2º Visita el día/.../....., entre las 08:30 a 16:00 horas, a fin de efectivizar la notificación antes mencionada.

IMPORTANTE:

Características del Inmueble:

.....

Personal encargado de realizar la diligencia:

Nombre:

DNI Nº Firma.....

Ord. 984-MML modificada por la Ord. 1014-MML

Art. 22.- Notificación.- La notificación preventiva y la Resolución de Sanción se realizan de acuerdo al régimen de notificación personal al presunto infractor (...). Son de aplicación las disposiciones de la Ley del Procedimiento Administrativo General Nº 27444, en lo que corresponda.

Ley Nº 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General

21.5 En el caso de no encontrar al administrado u otra persona en el domicilio señalado en el procedimiento, el notificador deberá dejar constancia de ello en el acta y colocar un aviso en dicho domicilio indicando la nueva fecha en que se hará efectiva la siguiente notificación. Si tampoco pudiera entregar directamente la notificación en la nueva fecha, se dejará debajo de la puerta un acta conjuntamente con la notificación, copia de los cuales serán incorporados en el expediente.”

Gerencia de Fiscalización y Control

Dirección: Jr. Cailloma Nº137 - Lima

Teléfono: 315-1536